

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Diseño de una herramienta de Diagnóstico de Clima y
Compromiso Organizacional como metodología para la
empresa CreerHacer.

AUTOR: MARÍA JOSÉ CALERO

DIRECTOR: RICARDO CZIKK

AGOSTO, 2020



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



DEDICATORIA

Para mi familia: a mis padres, quienes con sus esfuerzos y sacrificios han sido el motor que me ha permitido alcanzar todas mis metas y sueños, sin ellos nada de esto fuera posible. A mi hermano, quien con sus palabras de aliento ha sido mi apoyo para seguir adelante cuando las fuerzas faltaban. A Rommel, mi tesoro, quien me sostiene en cada tropiezo y me impulsa a ser cada día mejor.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que hicieron posible el desarrollo de este trabajo final, en especial al Mg. Ricardo Czikk, mentor y guía en este proceso académico, gracias por su dedicación, consejos y enseñanzas.



RESUMEN

El presente trabajo muestra el Diseño de una herramienta de Diagnóstico de Clima y Compromiso Organizacional como metodología para la empresa CreerHacer. La finalidad es desarrollar un nuevo instrumento que permita mejorar el modelo actualmente utilizado y ponerlo a consideración de la Dirección de la compañía. Evidenciando que las principales problemáticas de la herramienta utilizada radican en un proceso de entrevistas extenuante, extendido en el tiempo y poco rentable desde el punto de vista económico por la cantidad de tiempo y esfuerzo que implica dentro de un equipo de trabajo limitado. La herramienta propuesta determina el estado real del clima organizacional y el compromiso dentro de las organizaciones mediante un método mixto, a través de encuentros dialécticos y de co-construcción, aplicados a segmentos seleccionados o grupos focales, utilizando técnicas proyectivas, grupales y participativas. Consta de tres amplias fases, iniciando a partir del pre-diagnóstico, seguido de la fase de desarrollo en donde se ejecutan workshops en los que se releva información tanto cuantitativa como cualitativa y se elabora un plan de recomendaciones propuesto por los colaboradores hacia su empresa, y se finaliza con la presentación de los hallazgos y de las recomendaciones a la Alta Dirección de la compañía contratante. Diagnosticar el clima y el compromiso organizacional utilizando esta herramienta promueve espacios de comunicación, escucha, interacción y observación que facilitan construir de manera participativa propuestas para diseñar planes de clima organizacional que impacten en mejorar la calidad de vida y el bienestar organizacional, sin perder el espíritu de CreerHacer cuyo foco e interés son las personas de manera integral. El presente trabajo me ha permitido profundizar los conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de mi formación académica, brindándome la oportunidad de proponer en mi lugar de trabajo mejoras que favorecen a la sustentabilidad y rentabilidad de la compañía.

Palabras clave: Clima Organizacional, Diagnósticos de Cultura Organizacional, Compromiso Organizacional.

Clasificación JEL: M, M1, M14

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	5
3. MARCO REFERENCIAL:	12
3.1. Empresas “B”	12
3.2. Clima organizacional	13
3.2.1. Definiciones de clima organizacional	13
3.2.2. Dimensiones del clima organizacional	16
3.3. Contrato psicológico	17
3.4. Compromiso	19
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:	25
5. DETERMINACIÓN DE LA SOLUCIÓN:	28
6. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN:	36
6.1. Diseño Conceptual:	36
6.2. Diseño Detallado:	44
7. CONSIDERACIONES FINALES:	53
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	54
9. ANEXOS:	56
9.1. Anexo 1: Cuestionario guía entrevistas individuales	56
9.2. Anexo 2: Encuesta de clima y compromiso organizacional	58
9.3. Anexo 3: Imágenes workshop	64
9.4. Anexo 4: Cuestionario guía grupos focales	66
9.5. Anexo 5: Plantilla plan de sugerencias	70

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: resumen de problemáticas detectadas y alternativas de solución.	34
Cuadro 2: costos herramienta actual.	50
Cuadro 3: costos herramienta propuesta	51
Cuadro 4: comparativa de costos	51
Cuadro 5: costos de inversión	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: diagrama de respuesta proyectiva	34
Figura 2: flujograma proceso de diagnóstico de clima y compromiso organizacional.	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario guía entrevistas individuales	56
Anexo 2: Encuesta de clima y compromiso organizacional	58
Anexo 3: Imágenes workshop	64
Anexo 4: Cuestionario guía grupos focales	66

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se utiliza constantemente la terminología VICA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo) para referirnos al mundo laboral en el cual estamos insertos. Hablamos incluso de una nueva era, a menudo conocida como “Cuarta Revolución Industrial” o la era del “Gran Cambio” en donde la fuerza laboral es cada vez más digital, diversa, global y eficiente. Las empresas están evolucionando más rápido que nunca: nuevos perfiles, herramientas, tecnología, modelos de negocio, etc., y por lo tanto buscan cambiar sus políticas de gestión humana para estar a la vanguardia y ser más competitivas dentro del mercado, mediante el rediseño y reestructuración de las reglas de las compañías en cuanto a los modelos de contratación, desarrollo y gestión de personal, para atraer, fidelizar y velar por el bienestar de la fuerza laboral del siglo XXI.

El reto de las organizaciones como lo menciona Deloitte (2017) en su artículo “Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos” es precisamente aprender a cubrir la brecha entre las nuevas necesidades de la fuerza laboral y los requerimientos que demanda el ecosistema empresarial actual. Y es aquí donde nace el desafío de las organizaciones y de los responsables de Recursos Humanos.

Una de las herramientas aplicadas para conocer dichas necesidades, han sido los diagnósticos de clima y cultura organizacional, los cuales han sido utilizados desde la década de los 90’ como herramienta de medición de la satisfacción laboral. Sin embargo, es en esta nueva era en donde adquieren mayor protagonismo. Con la finalidad de mejorar la efectividad en las organizaciones, comprender el estado del clima laboral y cómo es percibido dentro de las mismas por parte de sus colaboradores, es cada vez más indispensable.

Se ha evidenciado que la mayoría de los diagnósticos de clima y cultura organizacional enfocan su metodología únicamente desde la perspectiva laboral de los colaboradores, sin tomar en cuenta sus aspectos personales, motivaciones, intereses, aspiraciones, entre otros, olvidando considerar a sus colaboradores como personas integrales. Los diagnósticos se llevan a cabo de manera poco personalizada y distante, generalmente a través de encuestas estructuradas o de selección múltiple que no permiten que los colaboradores expresen y manifiesten su verdadero sentir.



Sin mencionar las limitantes que estas herramientas poseen al momento de medir adecuada y objetivamente el compromiso de los colaboradores en su lugar de trabajo. Corporate Leadership Council (2004) menciona la frustración que los responsables de Recursos Humanos experimentan ante los resultados obtenidos luego de llevar a cabo iniciativas que generen compromiso en los colaboradores. Y la ansiedad de los ejecutivos de Recursos Humanos de gestionar el compromiso incrementa aún más al no contar con herramientas correctas. Lo que los ha a preguntarse dos cosas: ¿Cómo responder apropiadamente a la necesidad del empleado de sentir mayor compromiso? y ¿Cuáles serían los resultados a obtener luego de realizar este tipo de iniciativas?

Corporate Leadership Council (2004) asegura que una vez que las compañías y sus ejecutivos de Recursos Humanos han reconocido la necesidad de menguar y protegerse de un desgaste indeseado que afecte la productividad, las compañías buscan alcanzar un entendimiento renovado de “la voz de la fuerza de trabajo”, así como sus implicancias para la organización. Y es así como la opinión de los colaboradores más allá de una encuesta, obtienen importancia.

El presente proyecto será desarrollado en una empresa “B” llamada CreerHacer, que considera a la integración y la transformación como modelo para mejorar la calidad de vida de las personas, poniendo en valor la diversidad de riquezas humanas de cada comunidad para empoderar a las personas en la capacidad de liderar su proyecto de vida. Y tiene como objetivo co-crear impacto social junto a las empresas, organizaciones sociales y gobiernos, objetivo al cual adhiero y me siento altamente comprometida.

Actualmente CreerHacer realiza diagnósticos de clima y cultura organizacional para nuestros clientes, a través de una herramienta que consiste en llevar a cabo encuentros personales e individuales con cada colaborador y una dupla entrevistadora de CreerHacer, teniendo como política entrevistar mínimo al 70% de la compañía.



La herramienta está basada en una metodología mixta que integra, en diferentes momentos, dos enfoques. Por un lado, un enfoque cualitativo, para profundizar y comprender la cultura organizacional. Por otro, un enfoque cuantitativo para la obtención de datos y la sistematización del consecuente análisis. La metodología define dimensiones y atributos que determinan el objeto de estudio, así como la aplicación de métodos y técnicas que entreguen un conocimiento profundo de las compañías en las cuales se aplica la herramienta.

Si bien la herramienta utilizada ha sido efectiva y precisa al momento de diagnosticar las problemáticas que poseen nuestros clientes en sus organizaciones, considero que conlleva un proceso de entrevistas extenuante, extendido en el tiempo y poco rentable desde el punto de vista económico por la cantidad de tiempo y esfuerzo que implica dentro de un equipo de trabajo limitado para llevar adelante la metodología existente.

Es aquí donde surgen interrogantes con respecto a la necesidad de repensar la actual herramienta de Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional de CreerHacer y conocer qué beneficios aportaría realizar un proceso grupal para diagnosticar el clima organizacional y el compromiso en los colaboradores, a través de encuentros dialécticos y de co-construcción, aplicados a segmentos seleccionados o grupos focales, utilizando técnicas proyectivas, grupales y participativas.

Se despierta en mí el interés por diseñar una herramienta de diagnóstico de clima y compromiso organizacional que le permita a CreerHacer atender de manera más eficiente y efectiva a los requerimientos de los clientes por nuestros servicios de consultoría en los temas mencionados, sin perder el espíritu de la compañía cuyo foco e interés son las personas de manera integral. Considero que la propuesta del presente trabajo contribuirá a la construcción de una herramienta más sustentable, económica y menos demandante de esfuerzo que la actualmente utilizada.

El presente proyecto tiene entonces como objetivo diseñar una herramienta de diagnóstico de clima y compromiso organizacional como metodología de la empresa CreerHacer, que promueva un espacio de comunicación, escucha, observación de la interacción de los



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



participantes, relevamiento de la información necesaria y que finalmente facilite construir de manera participativa propuestas para diseñar planes de clima organizacional que impacten en mejorar la calidad de vida, el bienestar organizacional y fortalezcan el compromiso de los colaboradores.

Espero que sirva a su vez, a ciertos objetivos específicos, tales como: Desarrollar una metodología con enfoque grupal de la herramienta de diagnóstico de clima y compromiso organizacional que involucre a los colaboradores y a la Alta Dirección de las compañías durante las distintas etapas del proceso. También que sirva para proponer a la Dirección de CreerHacer una nueva herramienta de diagnóstico de clima y compromiso organizacional, para mejorar el modelo previamente utilizado, de tal modo que sea más sustentable y rentable.



2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

CreerHacer es una empresa “B” certificada. Las empresas “B” surgen con la intención de promover un nuevo sector en la economía y generar así un triple impacto: económico, social y ambiental, para producir un cambio en el planeta, redefiniendo el sentido del éxito empresarial. Buscan un cambio sistémico en la economía de manera transversal. Apuntan a que haya varios actores trabajando de manera interdependiente y articulada para que ese cambio en la economía logre que el lucro no sea el centro.

Vale decir que se trata de organizaciones innovadoras que crean encadenamientos dinámicos y competitivos, ofreciéndole a clientes e inversionistas la posibilidad que sus valores éticos se vean reflejados en el mercado, y sus rendimientos financieros sean herramienta indispensable para lograr sus objetivos.

CreerHacer se centra en el impacto social y la transformación que puede generar con ello. Nace en el año 2015 como una iniciativa transformadora con el objetivo de co-crear impacto social junto a las empresas, organizaciones sociales y gobiernos.

Se destaca por tener tres modelos pilares bajo los cuales diseña sus programas en los distintos campos de actuación. El primer modelo es el de agentes de cambio mediante el cual se busca transformar desde el ser, proponiendo que cada persona sea parte del cambio, asuma su rol y responsabilidad como co-creador de la sociedad. El segundo es el modelo de experiencia que transforma desde el hacer, gestionando comunidad a través del intercambio de riquezas y pobreza múltiples. Considera que la pobreza no se trata de lo que uno tiene, se trata de lo que uno es capaz. Todos somos pobres por lo que nos falta y ricos por lo que podemos dar, por lo que se busca estimular a los actores sociales a trabajar de forma colaborativa e implementar sus aprendizajes en su entorno. Y finalmente, el tercero es el modelo de empresa “B”, que transforma desde la fuerza del mercado. Se incentiva a las empresas a impulsar el crecimiento de su comunidad interna y externa para alcanzar su prosperidad económica integrando a la rentabilidad económica con la rentabilidad social.



En función del propósito de CreerHacer y del trabajo generado con nuestros clientes, se detecta la necesidad de desarrollar acciones que respondan al modelo de transformación social que promueve como parte de su propósito organizacional. Con la intención de atender estas demandas dentro del mercado laboral, queremos repensar las herramientas laborales tradicionales que se han aplicado a lo largo de estos años y diseñar nuevas para diagnosticar la cultura organizacional y el clima laboral considerando dimensiones que abarquen todos los aspectos de los colaboradores, más allá de su rol laboral.

CreerHacer ha diseñado una herramienta de diagnóstico de clima y cultura organizacional que se pensó como totalmente disruptiva frente a los modelos tradicionales. Diseñada de acuerdo a los valores que CreerHacer promueve: la importancia de la escucha, técnicas que mantengan siempre el foco en las personas, la igualdad dentro de la organización, fomentar espacios cuidados y seguros donde se puedan expresar libre y abiertamente sin represaría alguna, entre otros, creó diseñó el Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional que CreerHacer utiliza hoy.

La herramienta se despliega en cuatro etapas: la primera, llamada de pre-diagnóstico, en donde el equipo de CreerHacer se reúne con la Alta Gerencia, Líderes, Jefes o Coordinadores de departamento según sea el caso, con la finalidad de detectar las principales variables a indagar, relevar aspectos concernientes a la operación y aquellos que manifiestan especial preocupación; así como proponer líneas de análisis a partir de lo cual se trabajan las hipótesis que van a surgir del proceso de diagnóstico. Una de las primeras problemáticas detectadas, es que esta etapa no se encuentra establecida como un proceso formal a cumplir dentro del diagnóstico, lo lleva a que no se aplique en todos los procesos realizados

La segunda etapa consiste en la ejecución de las entrevistas en sí. Esta etapa debe cumplir varios requisitos:

1. En todas las ocasiones se entrevistará mínimo al 70% de los colaboradores que conforman la nómina de la empresa contratante.



2. Las entrevistas se realizarán de manera individual en un lugar que asegure la confidencialidad y el buen desarrollo del encuentro.
3. Todas las entrevistas deben ser realizadas por una dupla entrevistadora de CreerHacer, bajo ningún concepto se realizan entrevistas uno a uno.
4. No existe tiempo de duración límite en las entrevistas. El tiempo estimado por entrevista es 70 a 90 minutos de acuerdo con la fluidez de la conversación.
5. Los audios de los encuentros son grabados con previa autorización de la empresa contratante y de todos sus colaboradores.

La tercera etapa consiste en el análisis y la sistematización de la información relevada durante las entrevistas, cuando se procede a transcribir los audios de las entrevistas para detectar e identificar situaciones problemáticas y nudos críticos, construir y analizar los datos cuantitativos relevados, para así disponer de un insumo para construir el informe junto con una propuesta de plan de acción para las problemáticas detectadas.

Finalmente, la cuarta etapa consiste en la entrega y presentación del informe a los Directivos con el respectivo plan de acción y la explicación de las acciones a realizar en conjunto, tanto para mitigar los nudos críticos como para potenciar y fortalecer las acciones valoradas.

Para comprender a el funcionamiento de la herramienta de diagnóstico de clima y cultura organizacional utilizada, es necesario profundizar en la metodología que se ha utilizado para su diseño. Los encuentros poseen una guía (Anexo 1) compuesta por varias preguntas que sirven de pauta para indagar las seis dimensiones y las subdimensiones establecidas, que se presentan a continuación:

- 1. Identificación y vínculos:** profundiza los círculos de pertenencia y afinidad en los cuales se encuentra el entrevistado. Recupera información relevante acerca de la conformación de su familia, características, lugar de procedencia, intereses, motivaciones y pasatiempos, entre otros.



2. **Bienestar laboral:** agrupa percepciones sobre los aspectos que los colaboradores valoran, disfrutan o rescatan de su trabajo, y a su vez cuáles consideran que deben mejorarse:
 - 2.1. **Desarrollo personal y profesional:** refiere a las percepciones de los colaboradores con relación a las posibilidades de desarrollo y crecimiento tanto profesional como personal dentro de la compañía.
 - 2.2. **Contexto:** agrupa las percepciones de los colaboradores en relación con dos aspectos: por un lado, contempla las relaciones que los mismos construyen con miembros de la comunidad interna o externa y cómo esto influyen en su bienestar y estado de ánimo. Por otra parte, se contemplan factores externos, infraestructura o ambiente que impactan en su trabajo de manera directa o indirecta.
3. **Liderazgo:** reúne las percepciones por parte de los colaboradores hacia sus líderes. Entendiendo al liderazgo compuesto por su estilo, los vínculos, la comunicación y relaciones que genera con su equipo de trabajo.
4. **Comunicación organizacional:** analiza la percepción de los colaboradores con respecto al flujo de la comunicación, haciendo foco en aquella que se dirige hacia su comunidad interna, dentro de cada área y la interacción entre ellas.
5. **Roles y Estructura:** este eje contempla percepción de los colaboradores con respecto al funcionamiento de la estructura organizacional, y la claridad y el conocimiento de su rol dentro de la organización.



- 6. Imagen Corporativa:** recupera la mirada de los colaboradores en aspectos de la dinámica dentro de la oficina, con el área de Recursos Humanos, el modelo de negocio, y una percepción global de la compañía.

La percepción obtenida durante el encuentro es trasladada a cada dimensión de acuerdo con una escala de valoración. Se otorga entonces un puntaje que gradúa el nivel de satisfacción o insatisfacción en cada una de estas dimensiones evaluadas en una escala del 1 a 5, siendo 1 el grado más bajo de conformidad y 5 el grado más elevado de satisfacción con el estado de las dimensiones.

5	Totalmente satisfecho	Excelente	81% - 100%
4	Muy satisfecho	Muy bueno	61% - 80%
3	Satisfecho	Bueno	41% - 60%
2	Poco Satisfecho	Regular	21% - 40%
1	Insatisfecho	Malo	0% - 20%

Una vez obtenidos los porcentajes correspondientes a cada dimensión y haber detectado los nudos críticos que poseen las empresas de nuestros clientes, se procede a realizar la entrega del informe, detallando los hallazgos del proceso junto con un plan de acción recomendado para la compañía como lo mencionamos anteriormente.

Durante el año 2018 se realizaron 2 procesos de diagnóstico de clima y cultura organizacional, en donde se entrevistó a 60 personas, mientras que en el 2019 se ejecutaron 6 procesos de diagnóstico, entrevistando un total de 526 personas. Es decir que se triplicó la



demanda del proceso de diagnóstico de clima y cultura organizacional, mientras que el equipo destinado para dichos procesos se mantuvo en 3 personas, lo que implicó una sobrecarga laboral que llevó incluso a que en muchas ocasiones se requiriera el apoyo de otras áreas para cubrir las demandas de los procesos en curso.

La duración del proceso de diagnóstico con cada uno de nuestros clientes fue de 5 meses aproximadamente, todos en simultaneo por la falta de equipo anteriormente mencionada, lo que generó retrasos en los plazos de entrega pactados.

Otra de las problemáticas detectadas es el requisito de al menos entrevistar 70% de los colaboradores, ya que al no existir una metodología adecuada para seleccionar una muestra que represente al universo objeto de estudio, se excede en mucho el deseable punto de saturación, entendido como el “examen sucesivo de casos que van cubriendo las relaciones del objeto social, de tal forma que, a partir de una cantidad determinada, los nuevos casos tienden a repetir - saturar- el conocimiento anterior” (Mejía, 2000, pág. 167)

Si bien los informes entregados han generado resultados excelentes, presenta un gran inconveniente al momento de medir la sustentabilidad del proyecto considerando la cantidad de tiempo, equipo y recursos económicos que demanda llevarlo a cabo. Es por ello que, surge en mí la intención de diseñar una propuesta que transforme la encuesta de diagnóstico de clima y cultura organizacional, en una nueva herramienta de diagnóstico de clima y compromiso organizacional. ¿Por qué considerar en esta nueva propuesta el concepto de compromiso organizacional en lugar de cultura organizacional?

Las apreciaciones subjetivas de los miembros de la organización van acompañadas de estados de ánimo que impactan en la motivación, compromiso, comportamientos y desempeños individuales. Por esta razón, los investigadores consideran significativo identificar todas las dimensiones que construyen el clima organizacional, ya que su análisis permite a las organizaciones tener mayor conocimiento sobre las apreciaciones de sus miembros respecto a la gestión de sus expectativas, y sobre aquellas cuestiones que a las personas les resultan verdaderamente significativas. En la gestión de las expectativas es donde anida el concepto



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



de compromiso. La experiencia en procesos de gestión de Clima y Compromiso ha demostrado que, conociendo el contenido de las expectativas, se pueden implementar con mayor eficacia acciones de mejora.

Una vez expuestas las problemáticas detectadas en la actual herramienta de clima y cultura organizacional y, la importancia de enfocarnos en conceptos más abarcativos, como lo es el compromiso, considero que la propuesta de una nueva herramienta que comprenda los valores organizacionales que CreerHacer busca promover, junto con el diseño de una metodología basada en técnicas de investigación mixta que combinen tanto la parte cualitativa como la cuantitativa, a través de la aplicación de técnicas proyectivas en grupos focales permitirá diseñar una herramienta de diagnóstico de clima y compromiso organizacional más eficaz tanto para nuestros clientes como para CreerHacer.



3. MARCO REFERENCIAL:

3.1. Empresas “B”

Las empresas “B” en América Latina nacen en un contexto social lleno de desigualdades y violencia, pero con grandes recursos naturales y energéticos. La comunidad empresarial y la ciudadanía en su conjunto toman cada vez más conciencia de la necesidad de redefinir el éxito empresarial.

Es aquí cuando una nueva vanguardia de empresarios apuesta por una economía regenerativa que busca recuperar y valorizar tanto los ecosistemas degradados como el tejido social y urbano, cuando la economía del éxito se mide por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza en el presente y en el futuro”.

El artículo sobre El fenómeno de las empresas B en América Latina del Banco Interamericano de Desarrollo (2014) manifiesta de qué modo el sector público, privado y social están evolucionando para adaptarse a las demandas sociales.

Dentro de las acciones del sector privado están la incorporación de prácticas operacionales como la responsabilidad social empresarial (RSE) o el llamado valor compartido, cuyo objetivo es el de mejorar la competitividad y generar impacto positivo en las condiciones sociales y ambientales de la comunidad que opera. Entre las acciones del sector público, se ha avanzado en la transparencia y rendición de cuentas, combinada con mecanismos económicos y administrativos que favorecen su sostenibilidad económica.

Las empresas “B” también conocidas como empresas híbridas se encuentran en el escalafón más alto de la cadena de valor social, en el que confluyen las mejores prácticas de los sectores público, privado y social.

Por lo tanto, la empresa “B” es un nuevo fenómeno empresarial que amplía el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incluir intereses no financieros. Su objetivo es crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Opera con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que procura el mejor rendimiento financiero y el reparto de utilidades entre accionistas.



Su filosofía es que la mejor manera de provocar un cambio social o ambiental es a través del mercado. Es decir, la empresa “B” considera las utilidades como herramientas para lograr sus objetivos y no como un fin en sí mismas. Constituye un vehículo de emprendimiento e innovación dentro del ecosistema empresarial, y persigue un triple impacto consistente en:

- solucionar problemas sociales y ambientales a través de los productos y servicios que comercializa y también mediante sus prácticas profesionales y ambientales, su relación con la comunidad, proveedores y diferentes públicos de interés;
- posee un proceso de certificación que valida el cumplimiento de estándares mínimos de desempeño, el ejercicio de sus labores con transparencia, a través de la publicación de sus resultados y el impacto de los mismos en temas sociales y medioambientales;
- incorpora modificaciones legales para proteger su misión o propósito en el cual combina el interés público o privado.

3.2. Clima organizacional

3.2.1. Definiciones de clima organizacional

Durante las últimas décadas del siglo XX, se han realizado numerosos estudios relativos a la influencia que el concepto de clima organizacional ha alcanzado en el contexto de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de su relevancia, no existe un acuerdo generalizado sobre el significado y alcance de este término, por lo que, para el presente análisis se utilizará como esquema conceptual el planteamiento de Maron y Volkein (1992). Proponen cuatro perspectivas acerca del clima organizacional: la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural.

Bajo el enfoque estructural, el clima es considerado como una manifestación de la estructura de la organización, independientemente de las percepciones de los individuos. El clima se forma porque los miembros de la organización se encuentran expuesto a unas mismas características estructurales (Guion, 1973).



Mientras que, desde la perspectiva perceptual, las bases para la formación del clima organizacional están dentro del individuo. Es decir, “el clima es un proceso psicológico que describe las condiciones de la organización” (Jaime & Araujo, pág. 299)

En cuanto a la perspectiva interactiva, se refiere a la formación del clima organizacional a partir de la interacción de los miembros de la organización como respuestas dadas ante las situaciones objetivas y compartidas dentro de la misma.

Finalmente, bajo el enfoque cultural, el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional.

Con base en las cuatro perspectivas anteriormente expuestas, surgen una amplia variedad de conceptos de clima organizacional, de los cuales consideramos pertinentes plasmar aquellos más relevantes que permitan profundizar en la comprensión de la temática.

- Gilmer (1964), considera que el clima organizacional se identifica con las características que distinguen una organización de otra y que influyen en el comportamiento de la gente que conforma la organización.
- Litwin y Taguiri (1968), consideran al clima organizacional como la calidad perdurable del ambiente interno de una organización que a) es experimentada por sus miembros, b) influye en su comportamiento, y c) puede ser descrita como valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de una organización.
- Datsmalchian y otros (1986), plantean al clima organizacional como un concepto central que refleja la atmósfera del lugar de trabajo y que influye en la motivación, la satisfacción y el comportamiento del individuo dentro del ámbito organizacional.
- Reichers y Schneider (1990), se refieren al clima organizacional como las percepciones que una organización tiene sobre sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidas por los individuos dentro de la organización.



- Franklin & Krieger (2011) definen al clima organizacional como el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos.

Para complementar dicha clasificación, Brunet (1997), señala a los investigadores James y Jones, los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista:

- a) **La medida múltiple de atributos organizacionales.** A partir de la cual se considera al clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), son relativamente estables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización
- b) **La medida perceptiva de los atributos individuales.** Representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones de los colaboradores y considera, incluso, su grado de satisfacción.
A partir de estas consideraciones se define al clima como un elemento meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.
- c) **La medida perceptiva de los atributos organizacionales.** En donde se define al clima como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Por lo tanto, considerando las distintas perspectivas analizadas se puede concluir que las definiciones de clima organizacional coinciden en que:

- el clima refiere a las características del medio ambiente de trabajo;
- dichas características son percibidas de manera directa o indirecta por parte de los miembros de la compañía que se desempeñan en ese ambiente;



- es una variable que interviene en los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual;
- diferencia a una organización de otra.

Finalmente, tomando todo lo anterior, se ha considerado al clima organizacional de acuerdo a lo definido por Karpf (2016) como percepción subjetiva de la realidad organizacional, colectiva y compartida, que suele estar fundamentada en la experiencia empírica.

3.2.2. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización ya que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Sandoval (2004) hace referencia a las dimensiones de clima organizacional de acuerdo con varios autores; sin embargo para el presente proyecto tomaremos como base la clasificación propuesta por Litwin y Stringer, en la cual se presentan seis dimensiones. (pág.85)

1. Estructura: percepción de las responsabilidades, funciones, reglas y políticas de la organización.
2. Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía en el puesto de trabajo.
3. Remuneración: percepción de equidad en el modelo remunerativo cuando se cumple con los estándares requeridos.
4. Riesgos y toma de decisiones: percepción del nivel de desafío y riesgo que presentan en situaciones de trabajo.
5. Apoyo: sentimientos de apoyo, compañerismo y amistad que experimentan los colaboradores en su entorno de trabajo.



6. Tolerancia al conflicto: se caracteriza como la manera de asimilar las divergencias que surjan en la organización.

Otro de las teorías destacadas dentro del campo de estudio de clima organizacional, es Rensis Likert quien establece que el comportamiento asumido por los colaboradores depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, afirma que la relación estará determinada por la percepción de las dimensiones que lo componen (1967).

Likert propone el establecimiento del clima participativo, con base en las teorías motivacionales, como aquel que puede facilitar la eficiencia tanto individual como organizacional. Es decir, “toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de los fines y aspiraciones de sus miembros, tienen un rendimiento superior”. (Rodríguez, 2016, pág. 7), lo cual impacta en los resultados obtenidos por una organización, en la productividad, ausentismo, porcentajes de rotación, satisfacción laboral, entre otros.

3.3. Contrato psicológico

Karpf (2016) señala la utilidad que el análisis del clima les proporciona a las organizaciones al permitirles tener mayor conocimiento sobre las apreciaciones de sus miembros respecto a la gestión de sus expectativas, y sobre aquellas cuestiones que a las personas les resultan verdaderamente significativas. Para poder medir y evaluar dichas cuestiones, se toma como unidad de análisis el contrato psicológico.

Se lo conoce también como contrato de expectativas y realizaciones ya que cada colaborador construye su propio contrato psicológico a partir de sus intereses, expectativas y necesidades, las cuales están basadas en “una serie de promesas que la organización ha efectuado mucho antes de que se firmase el contrato escrito” (Rousseau, 1995, pág. 369).

En este mismo sentido Topa manifiesta que "el concepto de contrato psicológico intenta recoger todas estas realidades que escapan a la descripción reducida de la relación de empleo que consta en el contrato jurídico" (2008, pág. 102), lo cual pone de manifiesto la importancia



que tiene el contrato psicológico en el análisis y comprensión de procesos psicosociales, relacionados con las relaciones de trabajo en el marco de las dinámicas laborales de la actualidad.

El concepto de “contrato psicológico” se encuentra relacionado con el de “Intercambio, Reciprocidad y Deuda” desarrollado por Claude Lévy-Strauss. En cada contrato psicológico existe una interpretación individual y colectiva acerca de las obligaciones recíprocas en la relación laboral. Estas obligaciones son las contribuciones y compromisos que el colaborador de la organización considera que debe tener con la misma, y que a cambio recibirá una contraprestación que satisfará sus expectativas. Estos intercambios están sostenidos sobre relaciones justas, equitativas, de confianza y de cuidados mutuos. (Karpf, 2016). Es decir que, se sostiene fundamentalmente por la reciprocidad y cumplimiento del mismo.

El contrato psicológico posee carácter dinámico, ya que opera a toda hora y varía a medida que cambian las necesidades de la organización y los individuos. El contrato psicológico se basa en lo que se denominan tres ciclos vitales que se encuentran relacionados entre sí. El a) ciclo personal corresponde a los distintos momentos de madurez evolutiva del individuo (joven y adulto). Mientras que el b) ciclo familiar, hace referencia a la instancia vincular en la que se encuentra cada persona (soltero, recién casado, casado con hijos, etc.) Finalmente, el c) ciclo laboral alude al momento profesional del individuo. (Karpf, 2016)

Existen dos tipos de contratos; Alcover caracteriza al contrato transaccional como aquel que se basa en “relaciones a corto plazo o con una duración limitada explícitamente, y basada en intercambios puramente económicos” (2002, pág.64) , mientras que el contrato relacional se orienta “hacia las relaciones abiertas e indefinidas que generan un nivel elevado de inversiones de confianza en el otro tanto por parte de los empleados como por parte de los empleadores” (pág. 65). Por lo tanto, los contratos transaccionales se orientan hacia el intercambio de tipo económico y los contratos relacionales hacia el intercambio socioemocional.



En medio de este panorama, el estudio del contrato psicológico es un tema que ha tomado gran importancia en el análisis de las relaciones de trabajo en estas nuevas dinámicas de gestión organizacional; así lo manifiesta Tena al afirmar que "el actual modelo económico ha revolucionado las bases de la relación tradicional empresa-trabajador, y es en este contexto donde el contrato psicológico, considerado determinante de la conducta en las organizaciones, ha adquirido una renovada relevancia" (2002, pág. 86).

Como (Karpf, 2016) indica, existe una relación entre clima y contrato psicológico, dado que el primero es una manifestación de la cultura, desde el cual se gestiona al segundo que incluye a todo este mundo de expectativas, necesidades e intereses.

Los colaboradores forjan sus expectativas con respecto a la organización desde tres aspectos: el primero hace referencia a la situación contextual o percepción futura del país y del mercado laboral. El segundo corresponde a los valores laborales, consistente en las preferencias individuales sobre los aspectos más valorados al elegir un empleo. Y finalmente por las subculturas organizacionales o expectativas específicas que surgen desde distintos segmentos, tales como: profesión, país, área, antigüedad, etc.

Las expectativas del contrato psicológico se gestionan a través de cuatro dimensiones que se desprenden del clima organizacional:

1. Expectativas personales
2. Conducción: relación supervisor - supervisado.
3. Aspectos institucionales: imagen de la organización, principios éticos, etc.
4. Características de la función, puesto y tarea.

(Karpf, 2016)

Es a partir de la gestión de estas expectativas que el compromiso aparece como resultado.

3.4. Compromiso

Para abordar el concepto de compromiso, es indispensable recalcar como lo mencionan Meyer & Allen (1991) la problemática que genera la falta de consenso en la definición y



medición del constructo, agravado por el uso de medidas del compromiso que no siempre corresponden a la definición que se aplica.

Corporate Leadership Council (2004) describe cómo la definición de compromiso ha crecido de tal manera que ha incrementado su complejidad y contradicción a la vez. Las definiciones conceptuales de compromiso varían en forma significativa: encuestas de consultoras y cierta literatura académica crean definiciones superficiales, que irán desde una conexión emocional y positiva del empleado hacia su trabajo, hasta explicaciones de la necesidad de Recursos Humanos por alinear apropiadamente capacidades, recursos, y motivación.

Karpf (2016) hace referencia a la época de los 90, en donde las organizaciones medían y evaluaban la satisfacción laboral, más no consideraban la respuesta de los miembros de la organización sobre la forma en que se gestionaban sus expectativas. A partir de aquella falta, es que el concepto de compromiso es incorporado al análisis organizacional y percibido como un elemento sustantivo que conforma al clima organizacional.

Kahn (1990) describe al compromiso como estar psicológicamente presente cuando se ocupa y desarrolla un rol organizacional. Las personas se emplean y expresan a si mismas psicológica, cognitiva y emocionalmente en la ejecución de sus roles y responsabilidades. Rothbard (2001) agrega a esta teoría la idea de atención, que se refiere a la habilidad cognitiva y a la cantidad de tiempo que la persona dedica a su rol/tarea dentro de la organización; y de absorción, que es estar totalmente involucrado y positivamente entregado al rol.

Mientras que otros aportes como Maslach y González Roma (2006) caracterizan al compromiso por la energía, involucramiento y eficacia, que logran imponerse sobre su antítesis que es el *burn out* cuyos síntomas consisten en el agotamiento, cinismo e ineficacia. Schaufeli (2002) agrega que el compromiso se define como un estado de ánimo positivo y lleno de sentido en relación con el trabajo, caracterizado por el vigor, dedicación y la sensación de estar absorto por el mismo.



Es importante diferenciar en esta literatura el “estar involucrado” con el trabajo y la organización. Estar involucrado es el resultado de un juicio cognitivo acerca de la necesidad de satisfacer los requerimientos del trabajo. Mientras que el compromiso involucra activamente a las emociones y conductas, no solo cogniciones. Es decir, que únicamente los colaboradores comprometidos llegarán a identificarse con su rol y se dispondrán de manera especial para el desempeño de su trabajo, contribuyendo voluntariamente con una calidad superior a la esperada (Karpf, 2016)

Para el presente trabajo, tomaremos de referencia la formulación de Karpf (2016), quien define al compromiso un estado psicológico en el cual el colaborador siente un interés particular por el éxito de la organización, y se encuentra, además, motivado por desempeñarse a niveles que van más allá de lo esperable.

Se puede decir por lo tanto que el compromiso es la sensación holística que a persona siente cuando actúa completamente involucrada en lo que hace. Karpf (2016) lo ejemplifica como “yo soy mi trabajo y mi trabajo soy yo; y ambos juntos somos más que la simple suma de las partes” en donde la distinción entre uno y el ambiente es mínima. Y es sólo con este compromiso en donde la persona llega a identificarse con su rol, a disponerse de manera especial para el desempeño de su trabajo con una sensación e intención de “querer ir por más”.

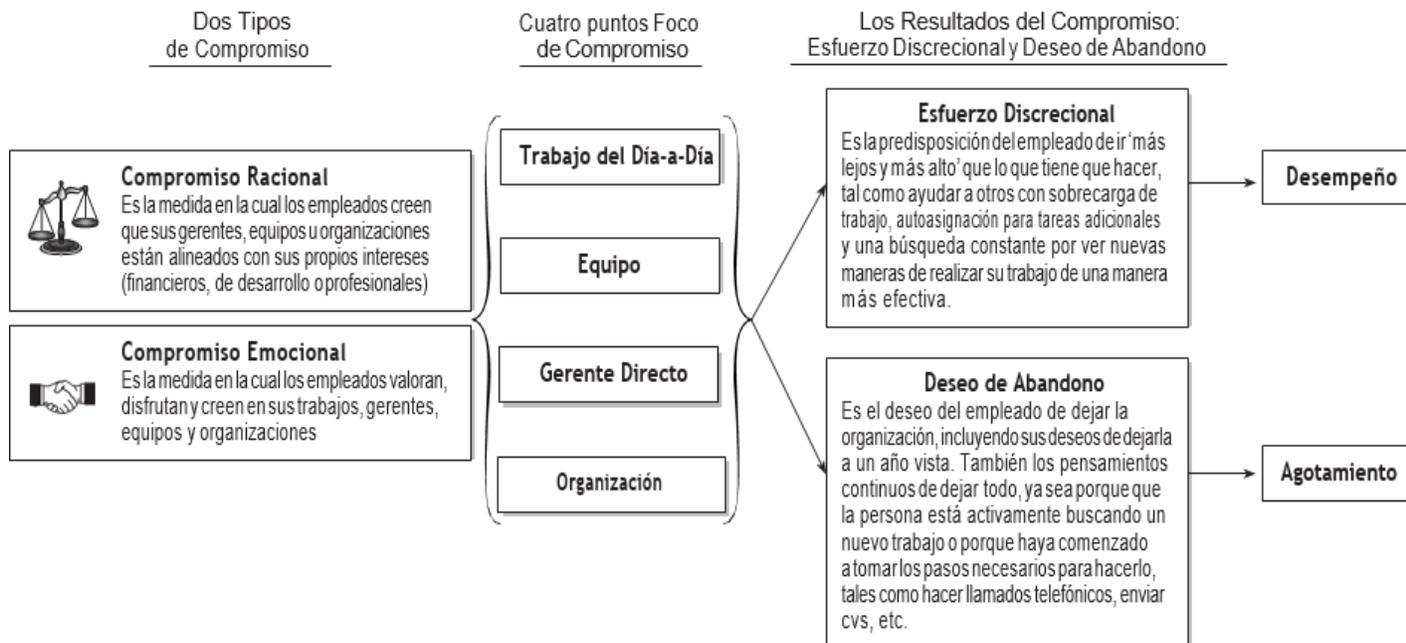
El compromiso involucra un estado emocional alto como si se tratara de felicidad en la actividad, el trabajo y las tareas. Para que ello suceda debería percibirse al trabajo como la forma en la que la persona se desarrolla, expone todo su potencial, se vincula y puede participar de procesos constructivos y colaborativos; y no como un simple medio para ganarse la vida. (Karpf, 2016)

También es necesario recalcar que el compromiso se base en las percepciones de los eventos pasados, en las experiencias presentes, al igual que en las del futuro dentro de la organización. El sentirse bien y a gusto con el trabajo y la organización debe ir acompañado con acciones que contribuyan a la construcción de un futuro que involucre el compromiso.



De acuerdo con lo establecido por Corporate Leadership Council (2004) se pueden definir dos tipos de compromiso: el racional y el emocional. Esta clasificación analiza diferentes aspectos a lo largo del trabajo y de eso depende el esfuerzo que ponen como resultado de dicho compromiso y el grado de involucramiento de las personas.

El Corporate Leadership Council (2004) presenta un cuadro que permite profundizar esta interacción.



Es decir, el compromiso tendrá como resultado positivo una contribución de alta calidad y de ir más lejos, lo que se verá reflejado en su desempeño. Mientras que la falta de compromiso o el no compromiso, traerá consigo una variedad de consecuencias negativas tales como agotamiento, desgaste, desconexión, *burn out*, etc. Y se lo podría asociar con el deseo de abandonar la organización.

El compromiso emocional forja una contribución de alta calidad y tiene un impacto más significativo que el compromiso racional. En tanto que el compromiso racional pareciera inducir una baja en el nivel de abandono.

Otro factor a considerar es la diferenciación entre el compromiso con el trabajo y el compromiso con la organización. Las personas llegan a ejercer múltiples roles dentro de la



compañía, su rol en el trabajo y su rol como miembros de la misma. “Ambos compromisos suelen estar relacionados; no obstante, no siempre las mismas condiciones llevan a un mismo compromiso con respecto al trabajo y la organización”. (Karpf, 2016, pág. 139)

Karpf (2016) asegura que el compromiso de una persona no es una característica de los miembros del grupo, por el contrario, se trata de una medida a ser ganada o perdida por el individuo, creada o destruida por las organizaciones y los líderes de la misma. Es por ello que la habilidad de comprometerse *-engageability-* está determinada por la predisposición del individuo; mientras que el compromiso del colaborador con el trabajo y la organización requieren de iniciativas por parte de la organización, que sean habilitantes y fertilizantes de la misma. Y es ahí donde las organizaciones juegan el rol más protagónico al determinar que una persona esté altamente comprometida.

Los distintos grados de compromiso de las personas están relacionados con la respuesta a los estímulos ofrecidos por la organización. Es aquí donde el contrato psicológico se pone en juego, ya que aparece un conjunto de expectativas recíprocas en cuanto a derechos y obligaciones, de carácter informal, dinámico y altamente relacionado con el reconocimiento recíproco tanto de la persona como de la organización. “Cuando las organizaciones fallan en proveer recursos económicos y socio-emocionales, los individuos estarán más propensos a retirar su compromiso (...) por lo tanto, cuando las organizaciones invierten en iniciativas para aumentar el compromiso deben hacerlo dentro de estrategias mayores de mejora desempeño, con el objetivo de recibir mayor cantidad de beneficios asociados con la efectividad organizacional” (Karpf, 2016, pág. 141)

Karpf (2016) considera que el capital de compromiso de los colaboradores es el elemento distintivo que construye la competitividad organizacional. Sin el capital del compromiso, los resultados organizacionales no podrán ser alcanzados.

Podemos concluir que analizar el compromiso nos permite identificar en qué medida los colaboradores se sienten parte del proyecto organizacional y poseen un deseo genuino de contribuir. Para responder apropiadamente a sus necesidades, se seleccionarán las



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



dimensiones de cultura y clima organizacional que funcionan como impulsores y habilitadores del compromiso.



4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

Para el presente proyecto se propone un abordaje con enfoque mixto, es decir, tanto cualitativo como cuantitativo.

Uno de los puntos que se desatacó durante la etapa del planteamiento del problema, fue que la metodología utilizada se basaba en entrevistar al 100% de la población, sin embargo, en esta ocasión se propone trabajar con grupos focales que conformen una muestra representativa de la población a observar.

Cabe recalcar que el concepto de representatividad como lo menciona Mejía (2000) es de orden estructural en las muestras cualitativas, es decir, en la muestra deben estar representadas las relaciones que configuran socialmente el objeto de estudio. Así cada colaborador seleccionado expresará la posición diferencial que ocupa en la estructura social del objeto de estudio que, en este caso, es el clima organizacional y el compromiso. La precepción de todos los colaboradores juntos reproducirá en su composición y dinámica las situaciones sociales de la empresa a diagnosticar, ya que lo que interesa en la muestra cualitativa es la profundidad del conocimiento de la realidad investigada.

La muestra cualitativa busca lo que se llama “heterogeneidad estructural” del objeto de estudio, determinada por:

- El nivel socioeconómico: destacan las relaciones de ocupación, clases sociales, educación, sexo, edad o cultura.
- El nivel del espacio: permite ubicar el asentamiento, distrito, zonas urbanas o regiones.
- El nivel temporal: permite introducir las diferencias estructurales por años o periodos de un proceso evolutivo.

A partir de ello, para el presente proyecto, se ha decidido utilizar el muestreo por juicio. Es un procedimiento que consiste en “la selección de las unidades a partir sólo de criterios conceptuales, de acuerdo a los principios de la representatividad estructural, es decir las variables que delimitan la composición estructural de la muestra son definidos de manera teórica por el investigador”. (Mejía, 2000, pág. 169) Estas deberán ser las variables a



considerar en la definición de la muestra para alcanzar la representatividad buscada en los grupos focales propuestos.

En una segunda instancia se propone aplicar una encuesta de clima organizacional y compromiso a los participantes de los grupos focales. Lo que permitirá establecer una base cuantitativa al tratarse de una herramienta que pondere las dimensiones establecidas, utilizando para su valoración una escala de Likert. Mediante este instrumento, el encuestado debe indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, a través de una escala ordenada y unidimensional con opciones de respuesta numéricas de 1 a 5.

Para establecer el número de participantes de los grupos focales, se considerará que todos los niveles estructurales de la heterogeneidad del universo se encuentren representados por los colaboradores que participarán en el proceso. Y se tomará como base la metodología desarrollada por Bertaux (1993) quien utiliza el punto de saturación para determinar el tamaño de la muestra cualitativa, dado que ella confiere una base sólida para la generalización y supone la “diversificación al máximo, de los casos de estudio, que dan cuenta de los diferentes niveles que muestra la heterogeneidad estructural del objeto de estudio” (pág.159).

El autor establece en 30 el número de casos necesarios para lograr el punto de saturación. Una menor cantidad de unidades tiende a dar una visión incompleta y una mayor cantidad tiende a la repetibilidad de las características del objeto de estudio. Y describe las siguientes etapas del proceso:

- 1 a 10 casos: muestran una gran variedad de aspectos del objeto de estudio.
- 11 a 15 casos: comenzamos a comprender las pautas estructurales que definen el objeto de estudio. Se inicia el proceso de saturación.
- 16 a 25 casos: se tiene un retrato claro de las pautas y de sus transformaciones recientes. Se confirman las pautas establecidas, sólo se añaden ligeras variaciones.
- 26 a 30 casos: se redunda en el conocimiento de las pautas de los procesos sociales. Se logra el proceso de saturación. (1993, pág. 27)



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Con este número de casos se asegurará, como menciona Bertaux (1993) la validez de la generalización de la muestra a través del conjunto de casos examinados que se apoyan unos a los otros y construyen, todos juntos, un cuerpo sólido de evidencias.

Es importante mencionar que el uso de más de un método de investigación potencia la posibilidad de comprensión de los fenómenos en estudio, especialmente si estos se refieren a campos complejos en donde está involucrado el ser humano y su diversidad, Pereira (2011). Y en la misma línea de pensamiento, Creswell (2008) argumenta que la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio.

Dado lo expuesto hasta aquí, la aproximación metodológica mixta sería la más adecuada para llevar a cabo el presente proyecto de diseño de la herramienta de diagnóstico de clima y compromiso organizacional, donde se combinarán grupos focales, encuestas y observación directa y así obtener un resultado más certero.



5. DETERMINACIÓN DE LA SOLUCIÓN:

En este apartado se realizará un análisis de las principales falencias detectadas en la herramienta de diagnóstico de clima y cultura organizacional utilizado hasta el momento en la empresa CreerHacer como parte de su metodología. Ante las cuales se plantearán alternativas de solución y justificación de las mismas, en función de elaborar el Diseño de una Herramienta de Diagnóstico de Clima y Compromiso Organizacional que permita resolver las problemáticas detectadas y ofrecer una solución sustentable, factible y acertada para la compañía.

Tomando en cuenta lo que se ha expuesto a lo largo del presente trabajo, se comprueba que mantener tanto la metodología como los conceptos aplicados hasta el momento, generan un producto poco rentable y sustentable para CreerHacer.

Consecuentemente, el primer punto a modificar es el requisito de entrevistar mínimo al 70% de la población, ya que, a partir de la teoría anteriormente expuesta, se ha demostrado que entrevistar una muestra tan amplia lo único que genera es sobresaturación en la información relevada. Esto a su vez se deriva en problemáticas mayores que van desde el desperdicio de horas hombre del equipo entrevistador durante el relevamiento de datos, porque por arriba del punto de saturación ya no recibe nueva información, sobrecarga laboral en el equipo de trabajo, aumento de costos en el proceso y el costo de oportunidad de nuevos proyectos para mayor cantidad de clientes.

Por lo que la empresa no solo tiene una herramienta poco rentable y en cierto grado perjudicial para su equipo de trabajo, sino que también reduce sus oportunidades de generar mayores ingresos. Razón por la cual, se propone trabajar con grupos focales que permitan relevar la información en menor tiempo e incluso con mayor calidad y detalle. Esta técnica de investigación grupal permite obtener datos cualitativos a través de espacios de opinión en donde se analiza lo que los participantes piensan, cómo piensan y por qué piensan de esa manera.



Sin embargo, reducir la muestra poblacional no es suficiente para lograr la efectividad y calidad deseada en el proceso de diagnóstico. Existen otros elementos a evaluar para generar una mejora significativa. Entre ellos está la necesidad de reconsiderar la dimensión de los conceptos que se diagnostican.

Actualmente la compañía se centra en el diagnóstico de clima y cultura organizacional; sin embargo, la nueva propuesta busca contemplar un concepto más abarcativo. Después de haber realizado un estudio teórico profundo, se concluye que un diagnóstico de clima y compromiso organizacional permite obtener elementos de análisis e información más certeros.

En el sustento teórico se ha demostrado que el clima es un componente de la cultura organizacional, que permite comprender la interpretación de la realidad organizacional a través de la subjetividad de cada colaborador. De igual manera se fundamentó la importancia que representa el compromiso de los colaboradores dentro de la organización a través del cumplimiento del contrato psicológico, y cómo de ello depende el nivel y la calidad de desempeño en sus tareas.

Por lo tanto, para la presente propuesta se ha decidido enfocar el análisis en el clima y el compromiso organizacional, que luego requerirán de iniciativas por parte de la organización para que habiliten y fertilicen un clima organizacional saludable y un elevado compromiso.

Otra de las deficiencias observadas en la herramienta actual, es la inexistencia de un proceso de prediagnóstico metodológicamente establecido. Es decir, si bien en las contrataciones que se han realizado, en algunas ocasiones existieron reuniones con la Alta Gerencia para indagar cuáles era sus creencias y qué suponían que íbamos a encontrar, nunca fue un proceso establecido que contara con lineamientos, procedimientos y formatos a seguir. Por lo que, al no ser un proceso establecido dentro de la metodología, nunca se lo aplicó adecuadamente.

Dentro de la actual propuesta, se determina que la etapa de prediagnóstico es de gran importancia, ya que tiene como finalidad detectar las principales variables a indagar, relevar aspectos concernientes a la operación y aquellos que manifiestan especial preocupación, así



como también proponer líneas de análisis. Este proceso debe ser llevado a cabo junto con la Alta Gerencia, la Dirección o referente contratante, para poder establecer y delimitar el diseño del diagnóstico y las consideraciones previas al mismo; así como también recopilar posibles hipótesis a manejar durante el proceso. Y para ello se deberá contar con instrumentos y técnicas de recolección de información establecidas.

Continuando con el análisis de las alternativas de solución para las problemáticas detectadas, se identifica que, actualmente durante la etapa de ponderación, son los entrevistadores quienes puntúan las dimensiones que componen el diagnóstico de clima y cultura. Este proceso se realiza cada vez que se finaliza una entrevista y, otorgan un puntaje del 1 al 5 - siendo 1 el grado más bajo de conformidad y 5 el grado más elevado de satisfacción- a cada dimensión evaluada de acuerdo a su propia deducción del encuentro.

Esto quiere decir que, a partir de la información relevada, los entrevistadores califican las dimensiones de acuerdo con la conversación mantenida, más no porque se haya realizado la pregunta de satisfacción de manera explícita, sino que surge de la percepción experta del entrevistador. Al realizarlo de esta manera, el diagnóstico se ve impregnado de posibles sesgos perceptivos, que encubren o distorsionan aquello que estaría manifestando el entrevistado al tiempo que dificulta la elaboración del informe.

Para eliminar este margen de error, como ya fue dicho, se plantea utilizar técnicas de investigación mixtas que permitan corroborar la información relevada, las cuales serán aplicadas únicamente al grupo focal con el que se propone trabajar.

Por lo tanto, el proceso consistiría en inicialmente aplicar una encuesta de clima laboral que esté elaborada con base en la metodología de la escala de Likert. Esto permitirá que la encuesta tenga varios ítems correspondientes a las dimensiones que se busque medir en el diagnóstico y deberán ser presentados a manera de enunciado para que el entrevistado pueda puntuarlos mediante una escala de satisfacción del 1 al 5. De esta manera se obtendrá una puntuación libre de sesgos del entrevistador, acerca del clima laboral y del compromiso, ya que es el colaborador quien contesta y expone su punto de vista sin intermediarios.



Una vez relevados todos los resultados de las encuestas, se procesarán los valores obtenidos para poder conocer de manera cuantitativa los niveles de satisfacción de los participantes con respecto a las dimensiones evaluadas, tanto a nivel individual como grupal. Ello permitirá construir una base de análisis e investigación.

Consecutivamente, se procederá a realizar *workshops* con los grupos focales, moderado por los miembros del equipo de CreerHacer, quienes provocarán un intercambio de opiniones con respecto a las temáticas que se buscan evaluar. Durante este espacio se propone realizar actividades basadas en técnicas proyectivas que permitan que de forma no consciente, los participantes expongan sus visiones sobre el real contexto laboral.

El material seleccionado será estimulante para los participantes y permitirá representar situaciones análogas a las que suceden en lo cotidiano. Como material de trabajo se utilizará una guía de preguntas que permita indagar en las temáticas a diagnosticar, así como un grupo de tarjetas con imágenes que servirán para que los colaboradores elijan una tarjeta que represente su respuesta, la cual será posteriormente explicada y justificada. Esto permite obtener información cualitativa de las mismas dimensiones evaluadas en la encuesta, e incluso un mayor entendimiento del sentir de los colaboradores con su entorno laboral. De esta manera se podrán contrastar tanto los datos cuantitativos como cualitativos para iniciar la construcción del mapeo de clima y compromiso de la organización, sus puntos a reforzar, oportunidades de mejora, brechas existentes, etc.

Como observación final dentro de las alternativas de solución, se ha detectado que la construcción del informe con los hallazgos del proceso es realizada a partir del análisis y reconstrucción de las entrevistas individuales. Durante las entrevistas con los colaboradores se graban las conversaciones y se transcriben de forma textual. Esta información se utiliza luego para el análisis cualitativo y construir la matriz de problemáticas y hallazgos del proceso de diagnóstico -basándose en el análisis por repetición- para la presentación final del informe, junto con el plan de acción como recomendación para la compañía diagnosticada.



Esta es una de las etapas que más lentifica el proceso, que mayor cantidad de horas hombre insume y por ende una de las principales causas para que el proceso no sea rentable ni sostenible en el tiempo.

La solución de mejora propuesta consiste en unificar esta etapa con las acciones a tratar dentro de los *workshops* anteriormente formulados. Se propone trabajar a partir del relevamiento de las descripciones y manifestaciones brindadas por los participantes con respecto a las dimensiones indagadas. Y con ello se busca establecer consensos ya sea con respecto a la percepción grupal de la organización, así como también criterios sobre las temáticas que se desean modificar o mejorar dentro de la misma.

En este apartado, a diferencia del diagnóstico existente, se propone una construcción colectiva y participativa del plan de acción a realizar. La finalidad es que sean los propios participantes quienes generen la matriz de acciones más adecuada para atender las problemáticas existentes, ya que ellos son quienes conocen de mejor manera la organización y sus dinámicas internas. El moderador de CreerHacer deberá acompañar y guiar al grupo en el desarrollo de dicha herramienta, para que se establezcan causas, acciones, descripción, niveles de prioridad, cronogramas de ejecución y responsables. Esto permite involucrar a los colaboradores en cada uno de los momentos de la actividad, ampliando gradualmente su participación en el proyecto y logrando estimular el proceso de involucramiento para impulsar a los colaboradores a ser agentes internos de cambio y embajadores de las propuestas construidas. E incluso puede ser en sí misma una actividad que genere expectativas positivas sobre el proceso, funcionando como un “despertador” de compromiso.

Para comprender de mejor manera la información detallada en este apartado, se presenta el siguiente cuadro que recopila las problemáticas existentes y las alternativas de solución planteadas para cada punto.



Nº	Problemáticas Detectadas	Consecuencias	Alternativa de solución	Consecuencia
1	Entrevistar mínimo al 70% de la población de la empresa contratante, sin importar la dimensión de la nómina.	<ul style="list-style-type: none"> • Saturación de la muestra poblacional. • Sobrecarga laboral para el equipo entrevistador. • Aumento de costos en el proceso de diagnóstico. • Equipo con baja capacidad operativa. • Pérdida de otras oportunidades de contratación. 	Diseñar criterios para seleccionar y trabajar con grupos focales en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra poblacional representativa. • Disminución de los tiempos de operación. • Disminución del costo del proceso de diagnóstico. • Equipo con mayor capacidad operativa.
2	Temática del diagnóstico: Clima y Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez en elementos de análisis. • Confusión entre los criterios de clima y cultura. • Expectativas individuales de los colaboradores no relevadas ni consideradas en el análisis. • Dificultad para determinar el nivel de <i>engagement</i> real y actual de los colaboradores 	Modificación en el enfoque de análisis. Propuesta de diagnosticar Clima y Compromiso Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión global de la interpretación de la realidad organizacional. • Entendimiento de las subjetividades individuales. • Conocimiento de las expectativas y cumplimientos de los contratos psicológicos. • Relevamiento de información que le permite a la compañía generar iniciativas concretas que atiendan las necesidades relevadas.
3	Inexistencia del proceso de prediagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las variables que son de interés del cliente. • Falta de delimitación y lineamientos del proceso. • Ausencia de acuerdos y alineación de las expectativas del cliente. 	Estandarizar y formalizar una etapa de prediagnóstico.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y delimitar el diseño del diagnóstico y las expectativas del cliente con respecto al resultado esperado. • Conocer las consideraciones previas. • Recopilar posibles hipótesis a comprobar.



4	Ponderación de las dimensiones indagadas, a cargo de los entrevistadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Información relevada con alta carga de subjetividades. • Herramienta con baja nivel de fiabilidad y validez. 	<p>Aplicación de técnicas de investigación mixta:</p> <p>Análisis cuantitativo a través de la aplicación de encuestas al grupo focal con el que se propuso trabajar. La encuesta será diseñada con los conceptos de la escala de Likert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Puntuación real de las dimensiones indagadas. • Eliminación del nivel de subjetividad. • Resultados cuantificables tanto individuales y colectivos de los niveles de satisfacción.
			<p>Creación de <i>workshops</i> como métodos cualitativos para indagar a través de técnicas proyectivas las interpretaciones individuales y colectivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite obtener información de manera inconsciente, del ámbito real de trabajo. • Se puede corroborar la información cuantitativa relevada y ampliar en la descripción y justificación de las mismas. • Combinación de métodos de investigación que aportan mayor fiabilidad y validez al diagnóstico.
5	Análisis de la información a partir de transcripciones textuales de las entrevistas realizadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras en el procesamiento de la información. • Lentificación del proceso. • Aumento de los costos operativos. • Falta de involucramiento y participación directa de los colaboradores entrevistados. 	<p>Realizar dentro de los <i>workshops</i> un apartado que permita crear un plan de acción detallado de las problemáticas relevadas junto con las acciones propuestas y los elementos para ejecutarlo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitación de los ejes de acción y su respectivo plan de trabajo. • Participación y colaboración directa de miembros de la empresa con las acciones propuestas. • Desarrollo de pensamiento crítico. • Muestra del interés en las opiniones de los colaboradores. • Aumento de los niveles de compromiso.

Cuadro 1: resumen de problemáticas detectadas y alternativas de solución.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Las alternativas presentadas, buscan mejorar el proceso de diagnóstico existente realizando las modificaciones metodológicas necesarias para eliminar aquellos elementos que impiden a la organización contar con una herramienta rentable, sustentable y competitiva dentro del mercado.

Es central insistir en que esta nueva propuesta tiene el espíritu de CreerHacer como empresa “B”, cuyo valor principal es el de escuchar y tomar en cuenta lo que los colaboradores tienen para opinar, aportar y proponer, reflejado en este nuevo diseño en la activa participación de los colaboradores en todas las etapas.



6. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN:

6.1. Diseño Conceptual:

Para comprender la solución propuesta, es necesario describir detalladamente cada una de las etapas y sus implicancias, que son cuatro: diseño, comunicación, ejecución y presentación, los cuales se explican a continuación.

1. **Diseño:** esta etapa está compuesta por 3 momentos: prediagnóstico, delimitación y segmentación de la muestra y, diseño de la herramienta.

a. Prediagnóstico:

Consiste en llevar a cabo un encuentro con la Alta Gerencia, con la finalidad de comprender en profundidad aspectos del negocio y la cultura de la empresa contratante. Así como también, detectar las principales variables a indagar, relevar aspectos concernientes a la operación y aquellos que manifiestan especial preocupación. Durante esta etapa se enfatiza en el compromiso que debe presentar la Alta Gerencia con el proceso propuesto, entendiendo que su disposición al cambio es fundamental para alcanzar el siguiente escalón organizacional.

Una vez relevada dicha información y realizados los acuerdos de trabajo, se avanza al segundo momento de esta etapa.

b. Delimitación y segmentación de la población:

La información previamente recopilada permite conocer los ejes de trabajo sobre los cuales se diseñará el instrumento, y por ende la muestra poblacional requerida para la aplicación de la herramienta cuantitativa y para la construcción de los grupos focales propuestos.

La determinación del tamaño muestral en una investigación es de vital importancia, tanto para caracterizar la distribución de la variable, como para fijar el grado de precisión del estudio. Esto permite evaluar la factibilidad y la necesidad de recursos para el proyecto. Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, el enfoque propuesto para la herramienta de diagnóstico, es un enfoque mixto, que como bien lo menciona Hernandez Sampieri (2008) representan un conjunto de procesos



sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, lo que permite realizar inferencias con base en la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio.

Es por ello que, en esta primera instancia se detallará la importancia de la delimitación de la muestra y los diversos métodos de segmentación. El tamaño de la muestra que se requiere para un estudio necesita cumplir los siguientes factores:

- **Homogeneidad de la población de interés:** a través de esto se busca representar las similitudes existentes en la población. Para ello es necesario poseer una “medida de grado de homogeneidad (concentración) o de heterogeneidad (dispersión) de las variables más importantes para el estudio” (Parra, 2003, pág. 22)
- **Precisión:** es el valor de como su palabra lo indica, la precisión que se desea alcanzar con respecto a la estimación de las medidas poblacionales de interés. La medida que se utiliza para especificar dicho grado es el error máximo admisible. Este valor es fijado por el investigador con base en las condiciones del estudio y el nivel de error que se está dispuesto a tolerar durante el proceso. Se puede concluir por lo tanto que:

Mayor precisión → Menor error admisible → Población más grande

Menor precisión → Mayor error admisible → Población más pequeña

- **Coefficiente de confianza:** es una medida de seguridad que se tiene con respecto a que la estimación se encuentra dentro del margen de error máximo admisible fijado. Este valor también es establecido por el investigador, quien determinará el porcentaje de muestras en las que espera que la estimación se desvíe. Los coeficientes más utilizados son del 90%, 95% y 99%.



Por lo tanto, es tarea del investigador armonizar los factores mencionados el momento de seleccionar el tamaño de la muestra acorde con las necesidades de la investigación.

Además de las consideraciones anteriormente mencionadas, el siguiente paso es determinar el método de muestreo a utilizar. Para los fines de esta herramienta nos basaremos en dos tipos de muestreo: aleatorio simple y aleatorio estratificado.

- **Muestreo aleatorio simple:** el supuesto básico en el que se basa este método es que se alcanza mayor eficiencia cuando hay evidencias de que los elementos de la población tienen un comportamiento esperado semejante, es decir, si la población es muy homogénea, existe igualdad de probabilidades para todos de ser seleccionados para integrar la muestra. Parra (2003) Es fundamental que dicho método se base exclusivamente en el azar.

La fórmula para estimar la media poblacional sobre la cual se va a trabajar consiste en la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 \cdot s^2}{e^2}$$

z = Valor de distribución normal para una confianza dada

s^2 = Varianza estimada de la variable más relevante en el estudio

e = error máximo admisible para la estimación

- **Muestreo aleatorio estratificado:** como lo menciona Parra (2003) este muestreo es de tipo probabilístico, y se obtiene dividiendo a la población de interés en grupos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos que corresponderán a los estratos con comportamientos similares. A partir de ellos se seleccionará una muestra simple dentro de cada estrato por separado, y para ello es necesario que los individuos pertenezcan únicamente a un estrato, los cuales deben tener diferencias significativas entre sí. El supuesto básico del cual parte este tipo de muestreo es que se alcanza la mayor eficiencia en la medida en que los estratos sean lo más homogéneos posibles en su interior y, a la vez, lo más heterogéneo posible entre ellos.



Por lo tanto, se puede resumir el proceso de selección de una muestra aleatoria estratificada en los siguientes pasos:

- ✓ se construyen los estratos de acuerdo con las variables claves del estudio;
- ✓ se extrae una muestra aleatoria simple (anteriormente explicada) de cada estrato por separado;
- ✓ los miembros seleccionados de cada estrato se combinan para lograr una muestra representativa de la población.

Se han seleccionado estos dos tipos de muestreo contemplando el objeto de estudio de la herramienta de diagnóstico de clima y compromiso que se propone diseñar, y las posibles solicitudes de los clientes, basados en la experiencia previa del proceso. Es decir, comúnmente los diagnósticos de clima y compromiso están enfocados en analizar ya sea un sector específico de la compañía o la compañía en su totalidad. Razón por la cual es necesario considerar dos métodos de muestreos que permitan abarcar cualquiera de los escenarios solicitados por la empresa contratante. En caso de requerir analizar un área específica, el muestreo aleatorio simple cumple con los requisitos para dicha población; mientras que, en caso de analizar la totalidad de la compañía, segmentar las poblaciones permite obtener un mayor y mejor entendimiento de las mismas y por ende de la colectividad. Es aquí en donde el método más adecuado es el muestreo aleatorio estratificado.

Previamente se ha explicado las consideraciones técnicas que se deben tener en cuenta para la etapa cuantitativa, sin embargo, al tratarse de un método de investigación mixto es fundamental sustentar las bases de la investigación cualitativa.

- **Muestreo cualitativo:** a diferencia de la investigación cuantitativa,

Los métodos cualitativos toman la comunicación del investigador con el campo y sus miembros como parte explícita de la producción del conocimiento (...) Las subjetividades del investigador son parte del



proceso de investigación. Las reflexiones de los investigadores sobre sus acciones y observaciones en el campo, sus impresiones, accesos de irritación, sentimientos, etc., se convierten en datos de propio derecho, formando parte de la interpretación y se documentan en diarios de investigación o protocolos de contexto. (Flick, 2007, pág. 20)

La investigación cualitativa se ocupa de construcciones de la realidad: sus propias construcciones y en particular aquellas que encuentra en el campo o en las personas que estudia. Durante este proceso se formula la pregunta de investigación y se busca una respuesta al problema a través de métodos como las entrevistas semiestructuradas o de narraciones utilizando en ocasiones grupos en lugar de individuos. La representatividad de la muestra en este caso proviene de la delimitación y de las decisiones del muestreo que permitan direccionar la investigación hacia aquel material que permita obtener los mayores datos.

Una vez definida dicha información, se procederá a la construcción de grupos focales que cumplan las características requeridas para asegurar la representatividad de la muestra. Durante esta etapa se utilizarán debates de grupos como técnica de investigación cualitativa.

c. **Diseño de la herramienta:**

El sustento teórico presentado anteriormente, compone las bases sobre las cuales se diseñará la herramienta a utilizar durante el diagnóstico de clima y compromiso organizacional. Durante este apartado se sustentará la aplicación de las técnicas propuestas.

- **Debates de grupo:** se hace referencia a los procesos de construcción de la realidad social, extendiendo así el ámbito de la recogida de datos. Se intenta contextualizar más los datos recogidos y crear una situación interactiva que se acerque más a la vida cotidiana. (Flick, 2007)



Patton define la entrevista del grupo de discusión como una técnica de recogida de datos cualitativa sumamente eficiente que proporciona controles de calidad, ya que los participantes tienden a proporcionarse controles y comprobaciones los unos a los otros que suprimen las opiniones falsas o extremas y es sencillo evaluar hasta que punto hay una visión relativamente coherente compartida entre los participantes (1990).

Entre las ventajas que este método presenta es que es de bajo costo, poco tiempo de ejecución y rico en datos, estimula al grupo, los apoya en el recuerdo de acontecimientos, se destacan los elementos de dinámica de grupo y de debate entre los participantes, el grupo se convierte en una herramienta para construir las opiniones individuales de manera más apropiada.

Un pequeño número de individuos, reunidos como un grupo de debate o de recursos, supera en muchas veces el valor de cualquier muestra representativa. Este grupo, analizando colectivamente su esfera de vida y sondeando en ella a medida que encuentran los unos desacuerdos con los otros, hará más para descorrer los velos que cubren la esfera de la vida que cualquier otro mecanismo. (Blumer, 1969, pág. 41)

Otro de los propósitos de los debates de grupos es el análisis de los procesos comunes de resolución de problemas en él. Se introduce un problema concreto con la finalidad de descubrir mediante el análisis de las diferentes opciones la mejor estrategia para resolverlo.

Es recomendable llevar a cabo esta técnica en duplas entrevistadoras, de esta forma uno de los entrevistadores documentará el encuentro, mientras que el otro podrá tener libertad para manejar el grupo. Es necesario que el moderador sea flexible, objetivo, empático, persuasivo y sobre todo un buen oyente. De manera que las tareas del moderador perturben lo menos posible la iniciativa de los participantes y cree un



campo de acción libre para que el debate continúe en primer lugar por medio del intercambio de argumentos.

Flick adjudica que el rol del moderador permite brindar una dirección formal que controla el orden del día de los oradores y fija el principio, el curso y el final del debate. Además, la conducción de la dinámica de la interacción que debe ir desde animar el debate hasta utilizar preguntas de provocación, polarizar un debate lento o acomodar las relaciones de predominio dirigiéndose deliberadamente a los miembros que permanecen bastante reservados para animarlos a participar y dar su opinión en la entrevista y así intentar obtener respuestas de todo el grupo para cubrir el tema en su totalidad. De igual manera, se pueden utilizar textos, imágenes, etc. Para estimular más el dialogo o los temas a tratar durante el encuentro. (2007)

- **Técnicas proyectivas:**

Como bien se menciona en el apartado anterior, se puede estimular el diálogo dentro de los debates grupales a través de imágenes presentadas a los participantes. Para los fines de esta herramienta se utilizará este método como disparador durante el encuentro, es decir, se dispondrá una serie de imágenes para que cada participante pueda elegir aquella con la que se siente más representado de acuerdo con la pregunta que se haga al grupo. Posteriormente deberán sustentar el porqué de su decisión y esta narrativa permitirá recolectar datos de análisis tanto individuales como colectivos.

Lo que se busca a través de esta técnica es elicitare reacciones inconscientes en los participantes a través de las imágenes propuestas. Para ello es necesario comprender el concepto de proyección. Freud menciona que,

Lo que nosotros, tal como el hombre primitivo, proyectamos en la realidad externa, no puede ser otra cosa que el reconocimiento de un estado en que una cosa dada está presente a los sentidos y a la conciencia, junto a la cual existe otro estado en que la cosa está latente,



pero puede reaparecer, es decir, la coexistencia de percepción y recuerdo o, para generalizar la existencia de procesos psíquicos inconscientes junto a otros conscientes. (1913)

Todas las aproximaciones permiten definir el término proyección como el mecanismo a través del cual los seres humanos proyectan hacia afuera una serie de valores, actitudes, necesidades, deseos, impulsos, motivos, etc.

Las técnicas proyectivas consisten en presentar una tarea no estructurada en donde existe una variedad ilimitada de respuestas posibles. Según Arocha, se parte del principio que a partir de la presentación de un estímulo se generará una respuesta interna, la cual será asociada a una representación ya establecida y dará como resultado la conducta observada, como se presenta en la siguiente figura:

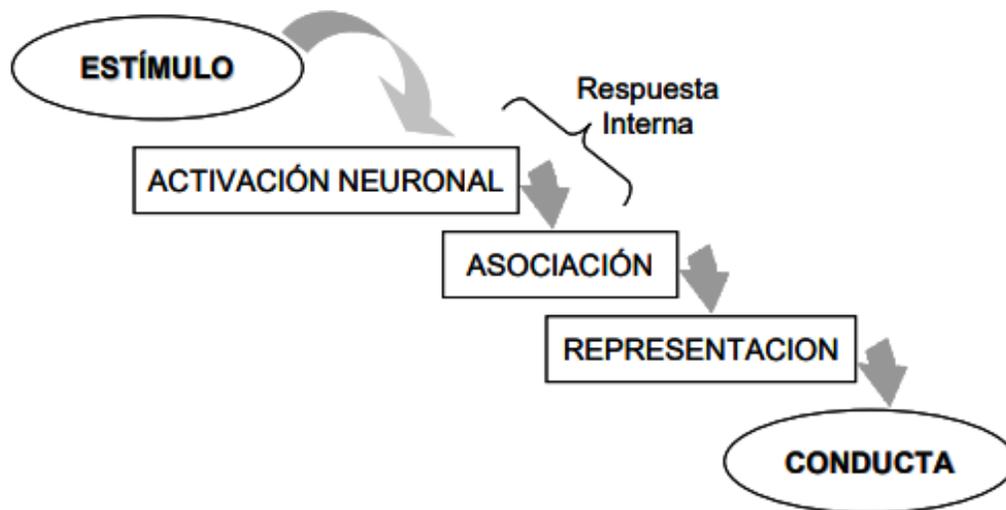


Figura 1: diagrama de respuesta proyectiva

Fuente: técnicas proyectivas en el ambiente organizacional, Arocha, 2020, Psicoconsult, <http://www.psycoconsult.com/getattachment/a103a827-c258-4b1c-988f-e3ff7d1f1bd8/TECNICAS-PROYECTIVAS-EN-EL-AMBIENTE.pdf>

A través de la presentación de imágenes se busca recrear dicho diagrama de respuesta proyectiva, basada en la teoría de las técnicas verbales que consisten en la estimulación visual que da como resultado una respuesta verbal.



6.2. Diseño Detallado:

Una vez expuestas las bases teóricas y la funcionalidad de cada una de las etapas propuestas para el diseño de una herramienta de diagnóstico de clima y compromiso organizacional como metodología para la empresa CreerHacer, se presenta a continuación un flujograma que permite apreciar el desarrollo del proceso y sus implicancias.

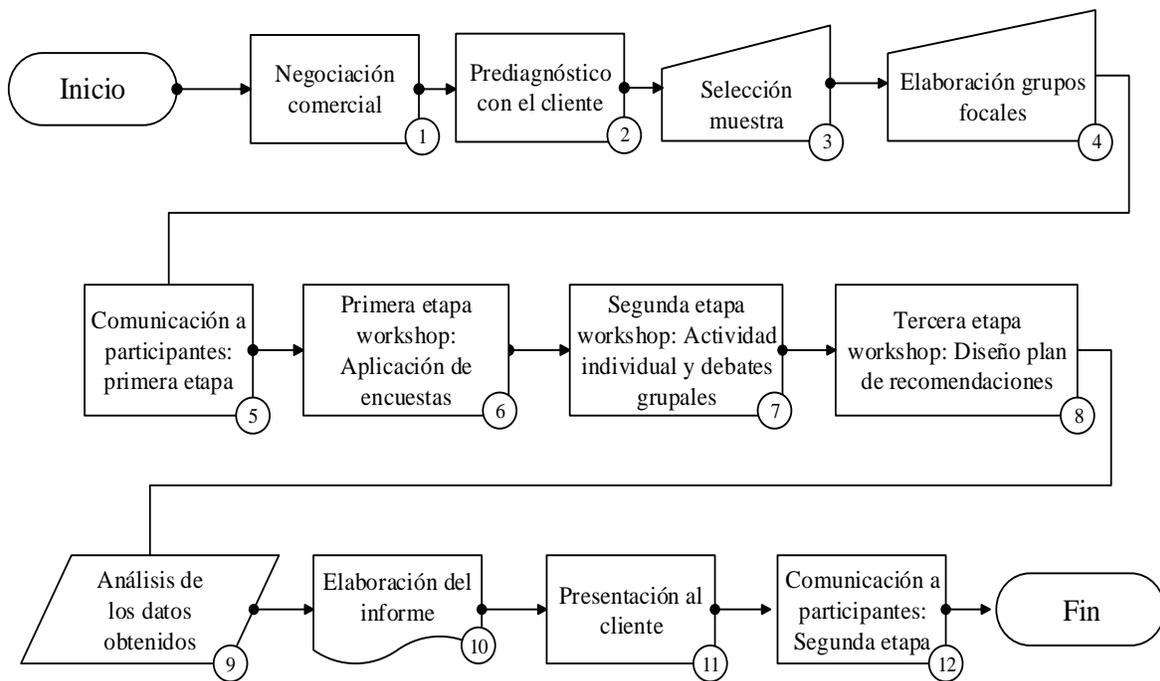


Figura 2: flujograma proceso de diagnóstico de clima y compromiso organizacional.

Como se puede visualizar, el proceso debe iniciar a partir de la **(1) negociación comercial** con el cliente y la aceptación por parte de este, de los términos y condiciones. Durante esta etapa es fundamental hacer hincapié en la importancia del compromiso que debe poseer la Alta Gerencia con el proceso a realizarse, ya que, sin su respectivo involucramiento y participación este fracasará.

Una vez esclarecidos dichos compromisos, se procede a realizar la etapa de **(2) prediagnóstico** a partir de una reunión con el cliente (Alta Gerencia, Gerente General, etc.) en donde se delimitan las dimensiones que se busca indagar y con las cuales posteriormente



se trabajarán. De aquí se desprenderán las principales preocupaciones e hipótesis con respecto a las problemáticas organizacionales existentes.

Con base en lo relevado en la etapa de prediagnóstico se procederá a **(3) seleccionar la muestra** con los criterios más adecuados para la recolección de información que se desea realizar, considerando de igual manera, el marco teórico anteriormente expuesto. Desde el tipo de muestreo, el tamaño de la población, la homogeneidad de la población de interés y la precisión. Es importante mencionar que el coeficiente de confianza determinado para esta herramienta es del 95%, por lo tanto, la selección muestral deberá regirse bajo dicho criterio.

Con la muestra delimitada, se procederá a **(4) elaborar los grupos focales**. Estos estarán formados de acuerdo con la información que se busca indagar, evaluando los criterios más adecuados para la recolección de datos. Se establece como criterios: a) evitar, en medida de lo posible, mezclar niveles jerárquicos en los grupos, ya que esto dificulta la apertura de los participantes durante el proceso; b) mantener un número manejable de participantes, de 15 a 20 personas máximo; c) disponer al menos de un moderador y un asistente que se encargue de recolectar los datos que emergen durante los encuentros.

Una vez que se cuenta con esta información, se procede a **(5) comunicar a los participantes** el objetivo del diagnóstico, las etapas del mismo, se presenta al equipo de CreerHacer con el cual estarán trabajando y se absuelven las dudas existentes. De esta manera aseguramos un proceso que desde su inicio demuestra transparencia, comunicación e involucramiento, lo que propiciará una mayor apertura de los participantes durante el diagnóstico.

Ya que los colaboradores tienen pleno conocimiento del proceso que se va a realizar y los objetivos del mismo, se da inicio a **(6) la primera etapa del workshop**, la cual corresponde a la **aplicación de las encuestas**. Esta etapa consiste en medir de manera cuantitativa el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a los temas que se acordaron durante la etapa de prediagnóstico. La encuesta se diseñó con base en la escala de Likert, es decir, el colaborador leerá una serie de afirmaciones relacionadas con el tema de investigación y las



ponderará en una escala del 1 al 5 siendo 1 el nivel de satisfacción más bajo y 5 el nivel más alto. (Anexo 2)

La encuesta debe ser aplicada a todos los colaboradores que participan en los grupos focales y será contestada de manera individual y anónima, de esta manera los participantes pueden contestar con mayor apertura, sinceridad y sin temor a represalias. Estos datos permiten obtener la primera línea de análisis, conocer el estado del grupo con el que se va a trabajar y de esta manera adecuar las herramientas a utilizar en los siguientes encuentros; así como también servirá para comparar posteriormente los resultados obtenidos con la investigación cualitativa.

Una vez recolectada la información cuantitativa, se procede a realizar la **(7) segunda etapa del workshop**, la cual está compuesta por dos momentos: la actividad individual y el debate grupal. Durante la actividad individual lo que se busca es relevar el sentir de los colaboradores con respecto a las temáticas que la Alta Dirección busca relevar a priori, según a lo manifestado en la etapa de pre-diagnóstico. Esto se realiza a través de la presentación de un grupo de imágenes (Anexo 3) ante las cuales cada uno de los participantes deberá seleccionar una como respuesta a la pregunta disparadora y justificarla a través de la descripción de la imagen seleccionada. De esta manera se busca evocar respuestas inconscientes que evidencien el verdadero sentir de los participantes.

Ejemplificando lo anteriormente expuesto, las instrucciones al grupo deberán ser de la siguiente manera:

-Moderador: Tienen frente a ustedes un grupo de imágenes. Por favor escojan una que los identifique para la siguiente pregunta: *¿Cómo te sientes el día de hoy dentro de la organización y justifiquen su elección?*¹

Una vez que cada participante ha seleccionado una imagen, deben compartir con el grupo el porqué de su elección. Es importante recalcar que durante este proceso el acompañante del moderador, en este caso el asistente de CreerHacer, deberá estar registrando todas las

¹ Las preguntas varían de acuerdo con la temática indagada.



respuestas y comportamientos del grupo para su posterior análisis y comparación con los datos cuantitativos previamente obtenidos.

Manteniendo esta dinámica se procede a introducir preguntas que correspondan a la temática que se busca indagar. En el Anexo 4 se adjunta una guía de preguntas para que el moderador pueda facilitar el encuentro de acuerdo con las temáticas que se busca diagnosticar, este documento debe ser adaptado al contexto de cada organización, a las problemáticas existentes y a las necesidades de la misma.

Una vez que los participantes exponen sus percepciones con respecto a la temática trabajada, el moderador procederá a realizar un recuento de las cosas que se dijeron, de los puntos en común y de las diferencias existentes dentro del grupo, y los invita a debatir acerca de dicha información. De esta manera avanza con el segundo momento que corresponde a los debates grupales, aquí es primordial que el moderador cumpla con todos los requisitos de esta técnica para que el diagnóstico sea efectivo (*Ver página 41 debates grupales*).

Posteriormente, se avanza con **(8) la tercera etapa del workshop** que corresponde a la elaboración del plan de recomendaciones. La finalidad de esta etapa es llegar a un acuerdo con los participantes de cuál es el verdadero estado de la dimensión indagada, compararla con la percepción de la Alta Dirección e incluso considerar otras dimensiones que el grupo aquí reunido sugiera trabajar. Por ejemplo, determinar la percepción de los colaboradores con respecto a la comunicación organizacional, cuáles son las problemáticas, los nudos críticos, las causas, qué es lo que funciona y qué no. De esta manera poder tener un diagnóstico acertado y de primera mano ya que la información es proporcionada por los colaboradores y proviene de sus vivencias y percepciones diarias.

Una vez que los participantes del grupo focal han llegado a este nivel de acuerdo, el moderador guía el encuentro a su segundo momento que es la elaboración del plan de recomendaciones. Este consiste en definir con los participantes las actividades y acciones a



realizar para alcanzar el objetivo, y plasmarlo en una planilla (Anexo 5) que permita visualizar un plan de acción que posteriormente será presentado a la Alta Dirección para su evaluación y aplicación. Siguiendo el ejemplo anteriormente planteado, el objetivo sería mejorar la comunicación organizacional, ante esto se deberán definir propuestas y acciones a realizar para que esto suceda, en qué tiempo, cómo se va a medir y quién sería el responsable de dicho proceso.

Lo que se busca conseguir durante esta etapa del proceso es involucrar a los colaboradores en las posibles soluciones a las problemáticas detectadas, que se sientan parte de la organización y que vean que sus aportes son primordiales. Sustentando todo esto en la filosofía de CreerHacer, la cual considera que lo más importante es escuchar y tomar en cuenta la opinión de los colaboradores, que no son simplemente un rol dentro de la organización, sino parte fundamental de la misma.

Durante este proceso es importante recalcar a los participantes que el plan de sugerencias está sujeto a la aprobación y ejecución de la Alta Dirección, caso contrario se generarán expectativas que en caso de no cumplirse desembocarán en frustración, atentando contra la idea de generar más compromiso.

La duración de las etapas del workshop variará según la construcción que se logre con cada grupo focal, el nivel de saturación de muestra cualitativa que se alcance y la cantidad de temáticas que se busca diagnosticar. Para la actual herramienta se propone que el workshop tenga una duración aproximada de 16 horas, distribuidas a conveniencia en las tres etapas planteadas.

Finalizado el proceso del workshop, se continúa con el **(9) análisis de datos obtenidos**. Durante esta etapa se realiza la comparación entre los datos cuantitativos relevados en la aplicación de las encuestas y los datos cualitativos obtenidos durante los workshops. De esta manera se obtiene la correlación de la información y un análisis profundo que permita tener un diagnóstico completo de la temática investigada dada la utilización de métodos mixtos como metodología de investigación.



Habiendo procesado los datos se continúa con la **(10) elaboración del informe** en el cual se plasma de manera detalla los hallazgos relevados, los porcentajes de satisfacción, los nudos críticos y las fortalezas identificadas, además del plan de acción construido con los grupos focales. Con ello se realiza la **(11) presentación al cliente**, se expone todo lo detectado, se narra la información identificada a lo largo de los workshops y se presenta el plan de acción construido por los colaboradores junto con las observaciones y sugerencias de CreerHacer. La finalidad de presentarle la información al cliente es que tenga pleno conocimiento de lo que está sucediendo dentro de la organización, cuáles son las sugerencias para gestionar lo detectado y comprobar si las hipótesis planteadas en el prediagnóstico se cumplen o no. En esta instancia la Alta Dirección evalúa, analiza y decide si tomar o no las recomendaciones propuestas por los grupos focales.

Basándonos en la filosofía de CreerHacer y los acuerdos iniciales en los cuales se hizo especial hincapié en el compromiso que debe poseer la alta gerencia con respecto al proceso, es fundamental que como última etapa se realice la **(12) comunicación a los participantes** con respecto a cuáles serían los pasos a seguir y las sugerencias tomadas del plan de acción que vayan a ser ejecutadas. Esto a su vez permite que la compañía cree un vínculo con sus colaboradores en donde el mensaje sea expresar la apertura y disposición para escuchar las ideas y alternativas.

Con base en los pasos anteriormente detallados y una vez identificadas las propuestas de mejoras (*Ver página 34*), se presenta a continuación un cuadro comparativo en donde se podrá observar la diferencia de costos entre la herramienta existente y la herramienta propuesta, de igual manera se evidencia la estimación de tiempos y recursos requeridos para llevar a cabo el proceso de diagnóstico, este es un insumo adicional que demuestra la viabilidad de la nueva propuesta.

Para el presente análisis se tomó como base una nómina de 100 colaboradores en la Ciudad de Buenos Aires. En el primer cuadro se visualizará el proceso de diagnóstico como se lo



Lleva a cabo en la actualidad, a través de encuestas individuales (en este caso a los 100 colaboradores tomados como base) mediante 1 dupla entrevistadora.

Este escenario representa el ejemplo más cotidiano que servirá de insumo para extrapolar a los posibles panoramas existentes.

Costos herramienta actual							
Etapa	Equipo Participante	Cantidad de horas	Horas por etapa	Total horas	Valor por hora	Subtotal	Total
Negociación comercial	Gerente	2	2	1091	\$545	\$1.090	\$834.502,65
Logística	Coordinador	8	8		\$400	\$3.198	
Prediagnóstico	Coordinador	3	3		\$400	\$2.203	
	Analista				\$334		
Entrevistas	Analista	200	200		\$334	\$126.250	
	Dupla acompañante				\$297		
Descarga de audios	Analista	600	600		\$334	\$380.664	
	Asistente				\$300		
Análisis cualitativo y cuantitativo	Coordinador	16	56		\$400	\$41.118	
	Analista	40			\$334		
Escritura del informe	Gerente	2	210	\$545	\$268.642		
	Coordinador	160		\$400			
	Analista	48		\$334			
Elaboración plan de acción	Gerente	4	12	\$545	\$11.338		
	Coordinador	8		\$400			

Cuadro 2: costos herramienta actual.



Mientras que, en el siguiente cuadro, se observa el nuevo modelo propuesto, el cual se encuentra compuesto por 12 etapas (*Ver página 45*).

Costos herramienta propuesta **							
Etapa	Equipo Participante	Cantidad de horas	Horas por etapa	Total horas	Valor por hora	Subtotal	Total
Negociación	Gerente	2	2	64	\$545	\$1.090	\$40.428,24
Logística	Coordinador	8	8		\$400	\$3.198	
Prediagnóstico	Coordinador	3	3		\$400	\$2.203	
	Analista				\$334		
Comunicación: 2 etapas	Coordinador	6	6		\$400	\$2.399	
Recopilación datos cuantitativos	Analista	3	3		\$334	\$1.903	
	Asistente				\$300		
Ejecución workshops	Analista	16	16		\$334	\$10.151	
	Asistente				\$300		
Elaboración plan de acción	Coordinador	2	8		\$400	\$8.274	
	Analista	6			\$334		
	Asistente				\$300		
Escritura del informe	Coordinador	4	12	\$400	\$8.811		
	Analista	8		\$334			
Presentación al cliente	Coordinador	6	6	\$400	\$2.399		

Cuadro 3: costos herramienta propuesta.

A continuación, se observa el cuadro comparativo entre las dos metodologías.

Herramienta actual		Herramienta propuesta		Diferencia	
Total horas	Total	Total horas	Total	Horas	Costos
1091	\$834.503	64	\$40.428	1027	\$794.074

Cuadro 4: comparativa de costos

A partir de estos valores evidenciamos el ahorro sustancial que tendría la compañía tanto a nivel económico como de recursos en caso de implementarse las mejoras anteriormente



propuestas, e incluso el equipo requerido para cada diagnóstico disminuiría notablemente, eliminando una de las mayores problemáticas de la herramienta actual.

Otra de las ventajas de implementar la nueva herramienta propuesta, es el bajo costo y la rápida implementación. Se necesita capacitar al equipo ejecutor y realizar las adaptaciones que los procesos internos requieran antes de iniciar con el proceso. En el cuadro inferior se pueden ver detallados los costos y el tiempo que requiere el presente proyecto.

Actividad	Participantes	Responsable	Tiempo	Costo	Materiales	Costo	Subtotal	Total
Capacitación del equipo	Coordinador	Coordinador	8	\$ 3.200	Computadoras	\$ 0,00	\$ 8.272	\$ 15.076
	Analista			\$ 2.672	Proyector	\$ 0,00		
	Asistente			\$ 2.400	Materiales de librería	\$ 1.000		
Adaptación de procesos, procedimientos y formatos	Coordinador	Coordinador	2	\$ 800	Juegos de imágenes	\$ 4.000	\$ 6.804	
	Analista		6	\$ 2.004	Materiales de librería	\$ 1.000		

Cuadro 5: costos de inversión

Se requiere de la aprobación de la Gerencia General de CreerHacer para poder ejecutar la propuesta presentada. Motivo por el cual, el presente trabajo contempla únicamente la fase de diseño de la herramienta de diagnóstico de clima y compromiso organizacional como metodología para la empresa CreerHacer.



7. CONSIDERACIONES FINALES:

- El presente proyecto contempló la fase de diseño de la herramienta para el diagnóstico de clima y compromiso organizacional como metodología para la empresa CreerHacer, posteriormente se procederá a la presentación de la misma a la Gerencia General para su aprobación, en caso de ser favorable se continuará con la fase de implementación.
- Surgió el interés de diseñar la presente propuesta, dadas las numerosas problemáticas que se detectaron en el actual proceso de diagnóstico utilizado. Haciendo un recuento de los factores anteriormente expuestos (Ver página 6), encontramos entre ellos: problemas metodológicos, sobresaturación del equipo que se deriva en la baja posibilidad de ejecutar varios proyectos de manera simultánea, costos y tiempos excesivamente elevados, entre otros.
- La propuesta desarrollada permite rediseñar totalmente el proceso sin que esto afecte el propósito organizacional. Brinda soluciones metodológicas que elevan el nivel de confianza de la herramienta y elimina los sesgos del proceso, empezando por la implementación de métodos mixtos que permiten contrastar los resultados obtenidos.
- Anteriormente se utilizaba la recopilación de información a través de entrevistas individuales las cuales eran ponderadas mediante métodos deductivos y de inferencias; ahora se propone la recolección de información directa a través de encuestas aplicadas a participantes en grupos focales, actividades con técnicas proyectivas y debates grupales.
- Estas mejoras metodológicas permiten tener un mayor alcance y profundidad durante la etapa de investigación, disminuir el equipo ejecutor, reducir las horas hombre, los costos y los plazos de entrega.
- Al mismo tiempo, dichas ventajas significan una mejora económica por la reducción de horas que requiere la aplicación de herramientas, permitiendo atender varios proyectos en paralelo; lo que también supone una mejora económica con respecto a los ingresos que CreerHacer puede generar.



8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Alcover, C. (2002). *El Contrato Psicológico: El componente implícito de las relaciones laborales*. . Málaga: Ediciones Aljibe.
- Arocha, M. (19 de Junio de 2020). *PsicoConsult*. Obtenido de Técnicas Proyectivas en el Ambiente Organizacional: <http://www.psycoconsult.com/getattachment/a103a827-c258-4b1c-988f-e3ff7d1f1bd8/TECNICAS-PROYECTIVAS-EN-EL-AMBIENTE.pdf>
- Bertaux, D. (1993). *La perspectiva biográfica: validez, metodología y potencialidades*. Madrid: Debate.
- Corporate Leadership Council. (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*.
- Creswell, J. (2008). *Mixed Methods Research: State of the Art*. Obtenido de sitemaker.umich.edu/creswell.workshop/files/creswell_lecture_slides.ppt
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- González Roma, V. (2006). Burn out and work engagement, independent factors or opposite poles. *Journal of Vocational Behavior*, pág. 165.
- Hernandez Sampieri, R. (2008). Los métodos mixtos. En R. Hernandez Sampieri, *Metodología de la investigación* (págs. 544-601). México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Ibañez, J. (1992). *Cómo se realiza una invetsigación mediante grupos de discusión*. Madrid: Alianza.
- Kahn, W. (Dec de 1990). Psychological Conditions on Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academic of Management Journal* , págs. 692 - 724.
- Karpf, L. (2016). Clima, cultura y compromiso. Su liderazgo, construcción y gestión. En Alonzo, Ayala, Battistini, Discenza, Garone, Ginzo, . . . Zulli, *Recursos Humanos. Área clave en la gestión de la empresa* (págs. 123-151). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley.
- Maslach, C. (s.f.). Job burn out. *Annual Review of Psychology*, 397-422.
- Mejía, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales*, 171.
- Parra, J. (2003). *Guía de Muestreo*. Maracaibo.
- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Educare*, 15-29.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Rothbard, N. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 655-684.

Schaufeli, W. (2002). measurement of engagement and burn out: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, págs. 71-92.

Tena, G. (2002). *El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador*. Obtenido de [http://wzar.unizar.es/acad/fac/eues/REVISTA_AIS/15_AIS/AIS_15\(06\).pdf](http://wzar.unizar.es/acad/fac/eues/REVISTA_AIS/15_AIS/AIS_15(06).pdf)

Topa, G. (2008). *El contrato psicológico: un nuevo marco para comprender las relaciones dentro de las organizaciones*. . Madrid: Pearson.



9. ANEXOS:

9.1. Anexo 1: Cuestionario guía entrevistas individuales

A) IDENTIFICACIÓN Y VÍNCULOS

- ¿Quién eres?
- ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?
- ¿Tienes familia?

B) SATISFACCIÓN LABORAL

• *Bienestar Laboral*

- ¿Eres feliz en tu trabajo?
- ¿Disfrutas de venir a trabajar y compartir el espacio con tus compañeros?
- ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo? ¿Por qué?
- ¿Qué crees que se podría mejorar en tu área?
- ¿Te sentís comprometido con lo que haces?

• *Plan de Carrera*

- ¿Cómo te ves en unos años en la empresa?
- ¿Tuviste oportunidades para aprender y crecer?
- ¿Tienes proyección a futuro dentro de la empresa?
- ¿Existe un plan de carrera dentro de la compañía?
- ¿Cuáles consideras que son los requisitos o parámetros para ascender?
- ¿Tu sector de trabajo reciben capacitaciones que te permiten crecer profesionalmente?
- ¿Existe apertura el momento de solicitar capacitaciones en caso de que las requieras?
- ¿Crees que todas las personas están capacitadas para realizar su tarea/trabajo?

• *Contexto*

- ¿Tu espacio de trabajo reúne las condiciones necesarias para desempeñarse de manera correcta, cómoda y sin contratiempos?
- ¿Tu centro laboral tiene condiciones favorables de alimentación, transporte, salud?
- ¿Cuál es el estado del equipamiento y los equipos con los cuales trabajas?
- ¿Crees que existen conflictos en tu trabajo?

C) LIDERAZGO

• *Vínculo*

- ¿Tienes buena relación con tu jefe?
- ¿Qué opinión tienes de tus jefes/superiores/superiores?
- ¿Cuál crees que es su estilo de liderazgo?

• *Comunicación*

- ¿Tienes buena comunicación con tu jefe?
- ¿Te comenta las diferentes tareas que debes realizar? ¿Es claro al momento de hacerlo?
- ¿Te sientes valorado en tu trabajo?



- ¿Tienes claro que se espera de ti?
- ¿Tu jefe te reconoce cuando haces un buen trabajo y cuándo debes mejorar?

D) COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- ¿Entre las áreas se mantienen actualizados y se dan respuestas rápidas y eficientes?
- ¿Existe buena interacción entre las distintas áreas?
- ¿Cómo evalúas la comunicación interna?
- ¿Cómo te enteras las novedades de la compañía?

E) ROLES Y ESTRUCTURA

- Organigrama
 - ¿El organigrama de la compañía es claro, cada persona y cada área saben cuáles son sus áreas de incumbencia, alcance?
 - ¿Tienes claro a quién reportas / quién es tu jefe?
 - ¿Recibes órdenes de varias personas a la vez?
- Estructura Organizacional
 - ¿Tienes claro cuál es tu rol y tu responsabilidad según tu función?
 - ¿Cómo evalúas la interacción entre las distintas áreas de la operación?

F) IMÁGEN CORPORATIVA

- Recursos Humanos
 - ¿Qué opinión tienes del área de Recursos Humanos?
 - ¿Conoces cuál es el rol del área de Recursos Humanos?
 - ¿En qué te apoya el área de Recursos Humanos en tu trabajo o de manera personal?
 - ¿Qué crees que se podría mejorar?
- Global
 - ¿Crees que _____ es una buena empresa para trabajar?
 - ¿Qué opinas de _____ como compañía? ¿Por qué?

G) CIERRE

- Encuentro
 - ¿Cómo te vas del encuentro?
 - ¿Qué esperas después de este encuentro?
- Futuro
 - ¿Te quedó algún pendiente en tu vida?
 - ¿Cómo te ves de acá en unos años?



9.2. Anexo 2: Encuesta de clima y compromiso organizacional

Encuesta de clima y compromiso organizacional²

Estimado (a) participante:

La presente encuesta tiene como propósito identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en su compañía, con la finalidad de ayudar a la empresa a mejorar el clima organizacional.

Recuerda que no existen respuestas correctas o incorrectas, al leer cada una de ellas conteste con la mayor sinceridad. La información proporcionada es totalmente anónima y confidencial.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Parte I: Información sociodemográfica

Edad:

Estado Civil:

Género:

Nº de hijos:

Antigüedad en la organización:

Instrucciones:

En las afirmaciones que se presentan a continuación existen varias alternativas de respuesta, responda según su apreciación:

- Señale con una equis (X) en la casilla correspondiente a la observación que se ajuste a su caso particular.
- Asegúrese de marcar una sola alternativa para cada pregunta.
- Por favor no deje ningún ítem sin responder.
- Si surge alguna duda, consulte al encuestador.

Parte I: Cuestionario

- Cómo sientes que se encuentra tu grado de bienestar en los siguientes aspectos:

² Este documento sirve como instrumento de referencia para trabajar durante la primera etapa del workshop con los grupos focales. Deberá ser adaptada al contexto y requerimiento de cada cliente.



Enunciado	Malo	Regular	Bien	Muy bien	excelente
Trabajo					
Familia					
Estándar de vida					
Relaciones personales/sociales					
Salud					

Enunciado	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.					
A la gente le gusta venir a trabajar aquí.					
Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.					
He tenido la oportunidad de desarrollarme y crecer dentro de la compañía.					
La compañía prefiere desarrollar el talento interno antes que contratar alguien externo.					
Los ascensos se los dan a quienes se lo merecen.					
Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.					
Durante el último año tuve oportunidades significativas tuviste para desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
Las tareas que realizo siempre son un desafío.					



Siento que la compañía aprecia y aprovecha mis conocimientos y habilidades.					
A los colaboradores se les confían responsabilidades importantes.					
Las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.					
Comparto y me identifico con los valores empresariales.					
La compañía actúa siempre en concordancia con sus valores.					
El propósito de la compañía está alineado o contribuye a mi propósito de vida.					
Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.					
Es un lugar físicamente cómodo y seguro para trabajar.					
Me dan los recursos para hacer mi trabajo.					
Acá las personas se preocupan por los demás.					
La empresa celebra eventos especiales donde compartimos entre todos.					
Recibo un buen trato por parte de todos independientemente de mi posición dentro de la organización.					
Es un lugar entretenido para trabajar.					



Este es un lugar amigable para trabajar.					
Acá hay un sentimiento de “familia” o “equipo”.					
Puedo contar con la colaboración de los demás.					
Considero que mi salario es justo con respecto a mis tareas.					
Las personas reciben un pago justo por el trabajo que hacen.					
La empresa nos brinda beneficios especiales.					
Se incentiva que las personas equilibren el trabajo con su vida personal.					
Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando necesito.					
Los jefes/ líderes son accesibles y es fácil hablar con ellos.					
Los jefes/líderes incentivan, promueve y consideran nuestras ideas y sugerencias.					
Los jefes/líderes confían en el trabajo de la gente sin necesidad de supervisarla continuamente.					



Los jefes evitan el favoritismo.					
Los jefes/líderes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.					
Los jefes/líderes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo lograrlo.					
Los jefes/líderes demuestran su interés genuino en mí como persona y no solamente como colaborador.					
Los jefes/líderes comunican claramente sus expectativas.					
Los jefes/líderes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra.					
Las funciones y responsabilidades de cada integrante del equipo están claramente delimitadas.					
Sé con claridad a quien direccionar los distintos pedidos, solicitudes o inquietudes.					
Recibo órdenes de varias personas a la vez.					
Recibir órdenes de varias personas, me genera confusión y conflictos en mi trabajo.					
La comunicación entre áreas es fluida y precisa.					
Las áreas se mantienen actualizadas entre si y dan respuestas rápidas y eficientes frente a cualquier necesidad.					
Veó a la compañía muy estable y solvente a largo plazo.					
Tengo grandes expectativas con respecto a la compañía en el futuro.					



Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo acá.					
Mi trabajo tiene un propósito especial: esto no es solamente un empleo.					
Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.					
Recomendaría a mis amigos y familia mi empresa como un excelente lugar para trabajar.					

- El principal motivo por el que permanezco en esta empresa es:
 - a. El hecho de que puedo armonizar el trabajo con mi vida personal.
 - b. La remuneración y los beneficios que me brinda la empresa.
 - c. El saber que el despido es un recurso de última instancia.
 - d. La oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente.
 - e. Me siento conectado con el propósito, valores y misión organizacional.
 - f. Reputación e imagen de marca.
 - g. Otro: _____

- Comenta brevemente que aspectos consideras excepcionales de la empresa y la convierte en un buen lugar para trabajar.

- Comenta brevemente que aspectos consideras que deberían modificarse para hacer de la empresa un mejor lugar.

¡Muchas gracias por sus respuestas!



9.3. Anexo 3: Imágenes workshop

Estas imágenes sirven a modo de ilustración. Las tarjetas a utilizar en el workshop deberán contar con un número que identifique la imagen y así facilitar la recolección de la información.







9.4. Anexo 4: Cuestionario guía grupos focales

Guía de preguntas para workshop con grupos focales³

Instrucciones:

Se presenta el grupo de imágenes a los participantes y se les solicita que elijan la imagen con la cual se sienten más identificados para responder las preguntas. El moderador deberá seleccionar las preguntas más acertadas de acuerdo con el contexto del grupo.

-Moderador: *Tienen frente a ustedes un grupo de imágenes. Por favor escojan una que los identifique para la siguiente pregunta: _____ y justifiquen su elección.*

A continuación, se presenta una guía de preguntas compuesta por dimensiones que componen el clima laboral.

1. Bienestar

***¿Cuál de las siguientes imágenes representa cómo te sientes el día de hoy dentro de la compañía?*

2. Satisfacción laboral

2.1. Desarrollo Personal y Profesional

2.1.1. Plan de carrera

***¿Cuál de las siguientes imágenes representa cómo te ves a futuro en la compañía?*

**¿Existe un plan de carrera dentro de la compañía? ¿Cómo es? ¿Qué requisitos se necesitan?*

**¿Han evidenciado ascensos o promociones dentro de los equipos de trabajo?*

**¿Cómo es el proceso de selección cuando existe una posición vacante? ¿El personal interno puede postularse?*

2.1.2. Capacitaciones

³ Este documento sirve como instrumento de referencia para trabajar durante la segunda etapa del workshop con los grupos focales. Deberá ser adaptada al contexto y requerimiento de cada cliente.

****** Son preguntas que sirven como insumo inicial para cada dimensión. Buscan provocar la respuesta inconsciente de cada participante y la justificación de la misma.

***** Son preguntas que sirven para indagar y profundizar de manera grupal cada temática.



***¿Cuál de las siguientes imágenes representa cómo te sientes con respecto a las capacitaciones que recibes por parte de la empresa?*

*¿Cómo es la relación cantidad vs calidad de las capacitaciones? ¿Son acorde a sus necesidades?

*¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones?

2.1.3.Desafío

***¿Cuál de las siguientes imágenes representa tu nivel de desafío profesional dentro de la compañía?*

*¿Crees que la empresa aprovecha al máximo tus conocimientos? Si tuvieras que poner una medida ¿cuál sería?

2.1.4.Objetivos personales

***¿Cuál de las siguientes imágenes representa la alineación/concordancia de tus objetivos personales/propósito con los objetivos de la organización?*

*¿Cuáles son los objetivos empresariales? ¿Les parece que los objetivos están correctamente enfocados?

2.2. Contexto

2.2.1.Recursos

***¿Cuál de las siguientes imágenes representa tu conformidad con las condiciones de trabajo (espacio, materiales, recursos)?*

*¿Qué materiales les proporciona la compañía?

*¿Cómo son los espacios de trabajo?

2.2.2.Compañerismo

***¿Cuál de las siguientes imágenes representa la relación con tus compañeros de trabajo?*

*¿Comparten espacios fuera de los horarios laborales?

*¿La empresa suele realizar espacios en los cuales compartan actividades recreativas o extralaborales?

*¿Si existen conflictos entre compañeros, cómo lo suelen resolver? ¿La empresa interviene?



2.2.3. Beneficios

**¿Cuál de las siguientes imágenes representa tu conformidad con los beneficios recibidos por parte de la compañía?

*¿Qué beneficios poseen? ¿Son acorde a sus necesidades? ¿Harían alguna modificación en este aspecto?

2.2.4. Condiciones de vida

**¿Cuál de las siguientes imágenes representa tu nivel de equilibrio vida vs trabajo?

*¿Cuáles son los horarios laborales? ¿Suelen extender su jornada más allá de la pactada, cuándo y por qué? ¿Esto les representa un problema?

3. Liderazgo

3.1. Estilo de liderazgo

**¿Cuál de las siguientes imágenes representa la relación con su jefe/líder?

*¿Qué características/habilidades consideran que debe tener un jefe/líder?

*¿Su jefe/ líder demuestra acciones de favoritismo?

3.2. Comunicación

*¿Cómo caracterizarían la comunicación con su jefe/líder? ¿Con qué periodicidad se comunican?

*¿Su jefe reconoce cuando se ha realizado un buen trabajo y cuándo se debe mejorar? ¿De qué manera lo hace?

*¿La comunicación está delimitada únicamente a temas laborales?

3.3. Autopercepción como líder ⁴

**¿Cuál de las siguientes imágenes representa tu estilo de liderazgo?

4. Roles y estructura

**¿Cuál de las siguientes imágenes representa tu rol dentro de la organización?

*¿Consideran que existe claridad en las funciones y responsabilidades de cada integrante del equipo? ¿Están claramente delimitadas?

⁴ Esta dimensión debe ser considerada en caso de que el grupo con el cual se esté trabajando, posee personal a cargo.



*¿Sabes a quién direccionar los distintos pedidos/solicitudes/inquietudes?

*¿Reciben órdenes de varias personas a la vez?

5. Comunicación organizacional

**¿Cuál de las siguientes imágenes sientes que representa la comunicación organizacional?

*¿Cómo se comunican las cosas? ¿Qué canales se utilizan? ¿Qué se comunica?

*¿Se mantienen actualizados entre las áreas y se dan respuestas rápidas y eficientes frente a cualquier necesidad?

*¿Cómo describirían la interacción entre las áreas?

6. Sentido de pertenencia

**¿Cuál/les de las siguientes imágenes representan los valores empresariales con los que te identificas?

**¿Cuál de las siguientes imágenes representa a (nombre de la compañía)?

*¿Conoces cuál es la misión, visión y objetivos de la compañía?

*¿Cómo la ven en un futuro?

*¿Cuáles son sus expectativas con respecto a la compañía? ¿Las cumple?
¿Consideran que ha realizado aportes para que eso suceda?

*¿Consideran que es una compañía conocida en el mercado?

*¿Qué es lo que más valoran de la compañía?

7. Cierre

7.1. Expectativa

*¿Qué esperan que suceda después de este proceso?

El moderador agradece a los colaboradores por su participación y se les comenta los pasos a seguir en la tercera etapa del workshop, que corresponde a la elaboración del plan de acción.

